

# 第一章 人力资源管理概述

—— 主讲人：谌新民、李萍 ——

# 目录

## CONTENTS

1 / 人力资源管理相关概念

---

2 / 人力资源管理职能

---

3 / 人力资源管理的人性假设

---

4 / 人力资源成本管理

---

# 学习要点

- 1 掌握人力资源、人力资本、人力资源管理基本概念
- 2 结合实际分析人力资源管理部门和人力资源管理者角色
- 3 掌握人力资源管理各职能内容
- 4 理解企业处于不同发展阶段时的人力资源管理各重要职能
- 5 了解人力资源管理的人性假设基础
- 6 了解人力资源的成本管理理念

---

# 第一节 人力资源管理相关概念

---

# 一 | 人力资源

## 人力资源 (Human Resource, 简称HR)

---

指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用，且对价值创造起贡献作用的知识、能力、技能、经验、体力等的总称。包括数量和质量两个纬度。

# I 人力资源的特性

## 效用性

- 人力资源同其他资源一样具有使用价值和价值，可以将组织内其他资源有机地整合起来，为实现组织的目标和推动组织的发展起着至关重要的作用。

## 能动性

- 人力资源是一种主动资源，这种资源可以通过激励实现资源价值的不断增长，也可能因为激励不当，而导致消极价值的产生，甚至影响组织的发展。

## 消耗性

- 人力资源在使用过程中，面临着生理性消耗、精神性消耗和家庭的消耗。

## 不均衡性

- 由于知识、能力、技能、经验、体力的差异，每个人力资源的效用是不同的，这种资源价值的分布呈现出不平衡性。

## 二 | 人力资本

### 人力资本 (Human Capital)

---

作为一种生产要素而存在于人体内的具有经济价值的所有知识、技能、体力和健康等的总和，其能够为投资者现在和未来带来一定的现金流。

# I 人力资本的特性

## 不可分性

- 与财务资本不同，财务资本与所有者可以相互分离，而人力资本与其所有者密不可分；

## 价值难以评估

- 人的技能与能力是一种隐藏信号，很难在事前进行评估，往往只能在工作过程中进行考核；

## 收益不确定性

- 当人力资本所有者不能充分被激励时，其资本就不能发挥正常价值，出现贬值甚至完全丧失价值；

## 流动性

- 随着劳动力市场的统一和开放，劳动者的流动性进一步增大。在劳动者流动的同时，人力资本也随之流动；

## 溢出性

- 人力资本的效用与价值具有典型的溢出效应，通过学习、交流和示范，可以影响其他人力资本价值的发挥，增加企业内外人力资本总量的变化。

# I 人力资本投资的主要途径

## 教育投资

- 教育投资是指以一定的成本支出为代价，获得在各种正规学校里系统地接受初等、中等、高等文化知识教育机会的一种投资活动，它是整个人力资本投资中最重要的投资渠道。

## 职业培训

- 它是指在正规的学校以外由企业或其他机构为员工提高生产技术，学习和掌握新技能而举办和提供的教育与培训。如各种技术培训班、职工夜校、学徒制、现场技术示范活动等，侧重于实际生产知识与操作技能的培养。

## 医疗保健投资

- 指的是通过医疗、卫生、营养、保健等投入方式以恢复、维持或提高个体的健康水平，进而提高个体生产能力的一种投资方式。

## 人力迁移投资

- 是指通过花费一定的成本支出来实现劳动力在地域间或产业间的迁移与流动，变更就业机会，以便更好地满足人们自身的偏好，创造更高的收入。

## 三 | 人力资源管理

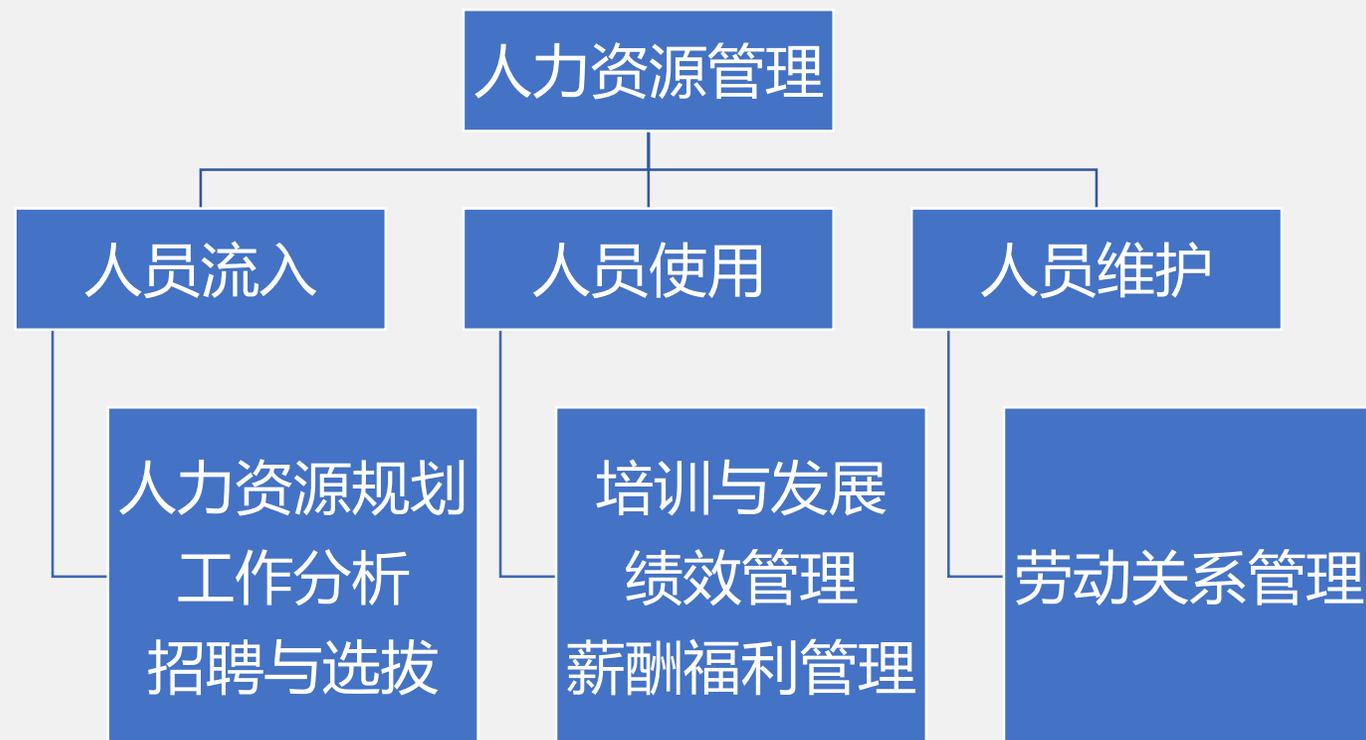
### 人力资源管理 (Human Resource Management)

---

组织为了实现既定的目标，运用现代管理措施和手段，对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行管理的一系列活动的总和。其基本任务是吸引、保留、激励与开发组织所需的人力资源，促成组织目标的实现。

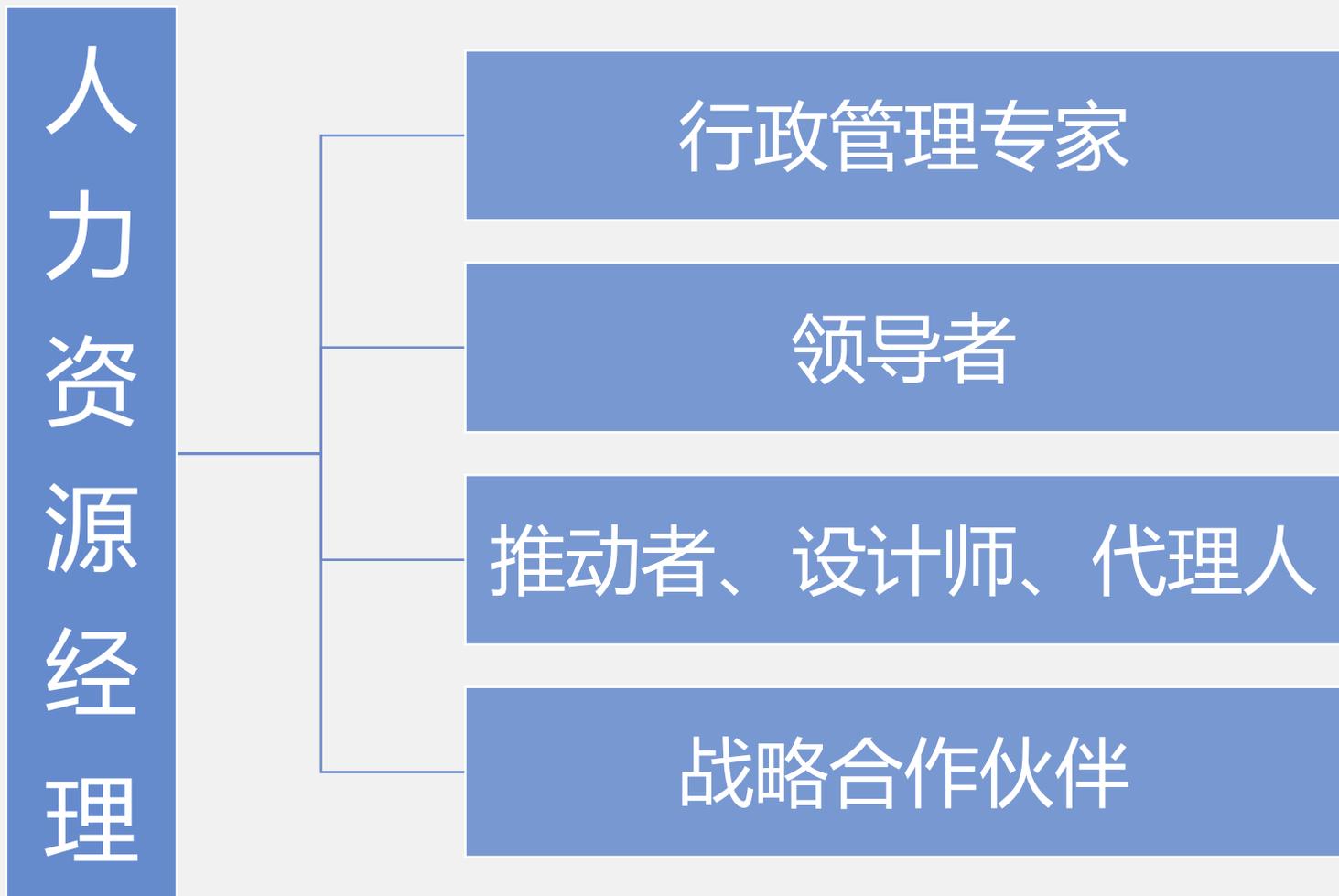
# I 人力资源管理的职能

人力资源规划  
工作分析  
招聘与选拔  
职业生涯规划  
培训与发展  
绩效管理  
薪酬福利管理  
劳动关系

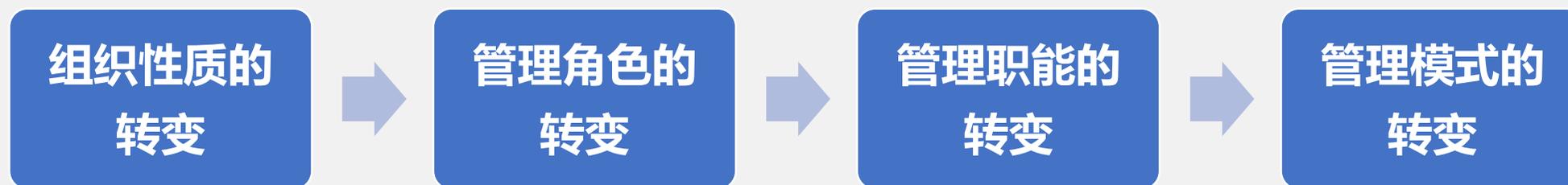




# 人力资源经理的不同管理角色



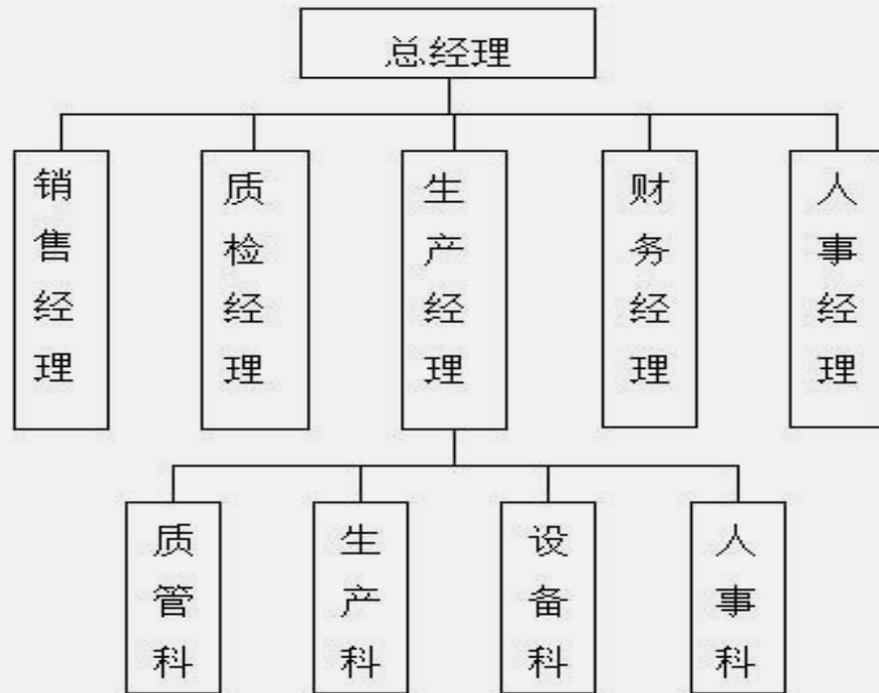
# I 人力资源管理的发展阶段



# I 组织性质的转变

## 人事管理

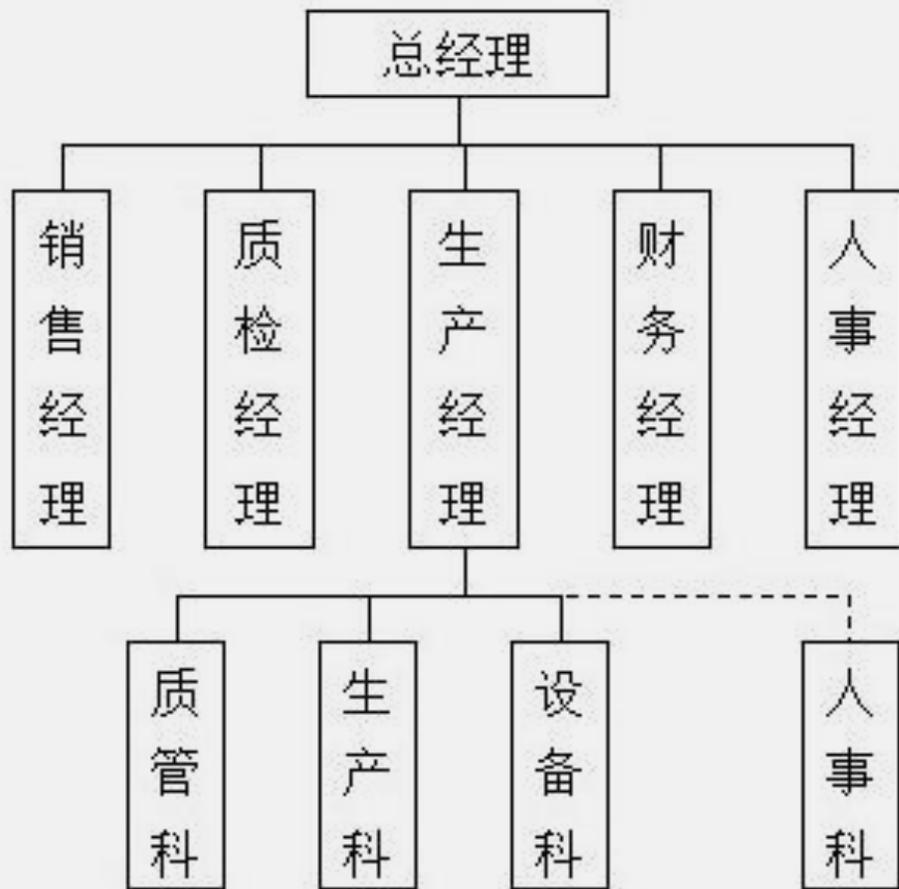
在企业组织中各个层级都设立人事部门，但它是在各级直线部门的集中指挥和领导下，承担着人事管理的服务性和咨询性的参谋部门。



# I 组织性质的转变

## 人力资源管理

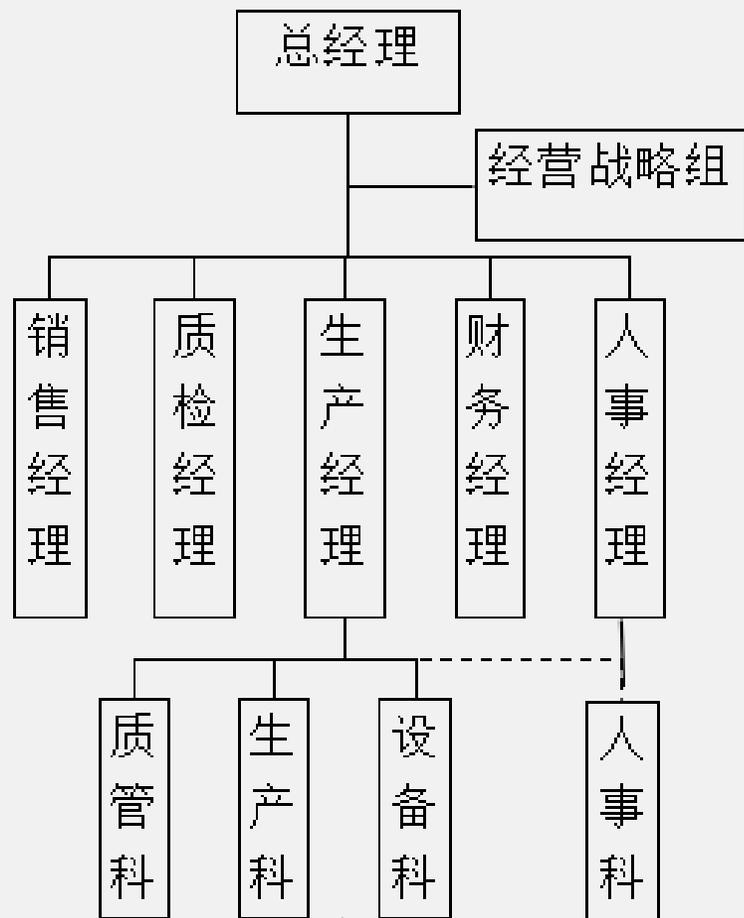
部门的性质发生了微妙的变化，每个层级的人事部门除受到直线部门的指挥和监督，还直接隶属于上一层级的领导，人事部门具有半独立性的地位，既具有一定的参谋性又具有一定的决策性。这种组织制度上的安排，更加强调了人力资源管理的控制性，以保障各个层级直线主管人事管理活动的政策性和公平性；



# I 组织性质的转变

## 战略性人力资源管理

人事部门不再是服务性、咨询性和控制性的参谋部门，已经完全转变为足以直接影响到企业整体表现和绩效的重要决策部门，成为企业提升核心竞争力的动力源和直线主管部门的重要支撑系统。



# I 管理角色的转变

## 从作业程序与短期的战术性操作的维度上看

- 人力资源经理是构建人力资源各项管理基础工作、组织绩效评估、进行薪酬制度设计、实施员工管理的行政管理专家

## 短期的战术性操作与管理的对象——员工的维度上看

- 人力资源经理是了解并尽可能满足员工的需求，使员工为企业作出贡献的领跑者、带头人，即领导者；

## 从员工与企业长期发展战略的维度上看

- 人力资源经理是企业员工培训与技能开发推动者，组织发展和组合变革的设计师，企业改革的代理人；

## 从长期发展战略与管理作业运作的维度上看

- 人力资源经理是企业经营战略合作伙伴，他不但要把人力资源管理与企业发展战略有机地结合起来，制定出适应企业内外环境和条件的战略规划，而且能够运用各种工具和手段，对规划进行有效的实施、监督、控制和反馈，最终保障战略规划目标的实现。



# | 管理职能的转变

**人力资源管理之所以得以不断地演进，其根本原因在于人力资源管理具有经营性和战略性的双重职能。随着企业外部经营环境的变化，其战略职能的重要性正在日益增强。**

**经营性职能是基础和起点**，它要支撑企业日常的生产经营活动正常运行，实施企业短期的年度计划，保障基本经营目标的实现；

**战略性职能是从企业的总体出发**，立足全局关注长远，力求管理理念、组织制度和方法的创新，不断提升人力资源竞争的优势。

# I 管理模式的转变

战略性人力资源管理实现了从交易性的实务管理到方向性的战略管理的转变，交易性实务管理只强调“用正确的方式方法做好事情”，而方向性战略管理强调“运用正确的方式方法，做正确的事情”。因此，战略性人力资源管理在管理思想和管理模式上发生了角度飞跃。

**管理的开放性和适应性：**即人力资源管理要全方位地面对市场，不仅要考虑企业内部的条件，还要重视和适应企业所处的国内与国际环境

**管理的系统性和动态性：**人力资源管理是企业总体系统的重要的支持分系统，企业的人力资源是处在一个不断发展与变化的系统中，人力资源管理需要随机应变，不断地变化管理方式

**管理的针对性和灵活性：**为了满足更高更新管理目标的实现，要求战略性人力资源管理采用和选择系统的权变的管理模式，因人、因事、因时、因地，随机制宜才能达到理想的境界。

# | 总结

战略性人力资源管理与传统人力资源管理相比，最大的区别就在于：  
在战略性人力资源管理中，人力资源管理部门能够直接参与组织的战略决策，在明确的组织战略前提下，与其他部门协调合作，共同实现组织的战略目标。

但是战略性人力资源管理和传统人力资源管理又是不可完全分开的，战略性人力资源管理是在传统人力资源管理的基础上随着企业发展和市场变化的需要逐渐提升和发展起来的，并包含传统人力资源管理的部分，二者密不可分。

---

## 第二节 人力资源管理职能

---



# 一 | 人力资源管理的角色



# 1 | 人力资源管理部门的角色

## 发展战略的策划者

人力资源管理人员参与企业发展战略的制定，并配合企业发展战略制定人力资源发展规划，以促进企业发展战略的实现。

# 1 | 人力资源管理部门的角色

## 业务部门的战略伙伴

人力资源管理人员直接了解业务部门的具体业务、发展方向，为业务部门提供管理咨询和人事技术支持，主动提供建议和解决方案；通过交流沟通和开设课程，培训并指导业务部门的直线经理，使之能够在日常工作中贯彻人力资源管理观念、娴熟地应用各种管理方法和技巧，为业务部门提供主动式服务。

# 1 | 人力资源管理部门的角色

## 组织管理的技术幕僚

管理部门要加强自身的能力培养，提升人力资源管理水平，成为企业人力资源管理的**技术幕僚**，帮助企业在薪资设计、招聘渠道、培训方法、绩效管理、员工职业生涯规划等领域进行系统分析和科学诊断，并提供专业化的解决方案。

# 1 | 人力资源管理部门的角色

## 员工的代言人

人力资源管理部门要通过关注员工的需求、倾听员工呼声来提高员工的整体满意度；协调并整合员工个人利益与企业利益、帮助员工个人发展。在员工与直线经理之间扮演中间人的角色，人力资源管理部门要成为企业的润滑剂，推动企业内部横向、纵向的沟通；通过沟通创造凝聚力和团队精神，推进企业文化和核心价值观的形成。

# 1 | 人力资源管理部门的角色

## 变革的推进者

转型组织最关键和困难的是如何处理企业内部的人事事务。企业不仅要妥善安排老员工，更重要的是要为每一个岗位找到合适的人选。要从企业的发展战略出发，调动员工的积极性，积极支持企业变革。人力资源管理者通过为企业直线经理提供关于管理技巧、系统分析技术、组织变革、人员变革的咨询，协助员工消除面对变化和不确定因素的恐慌，调整心态，重新定位，从而顺利平稳地推进企业的变革。

# 1 | 人力资源管理部门的角色

## 行政事务专家

档案的建立是否完整，员工信息收集是否到位，招聘流程是否控制得当，培训、薪资、福利、考核和岗位调整是否合理，基本资料的建构、数据分析、资料信息传输是否准确及时等，都能够反映人力资源管理部门管理技术和管理水平。人力资源管理人员要成为人事行政专家，为企业提供行政事务支持。

# 1 | 人力资源管理部门的角色

## 内部公关高手

人力资源管理部门是企业 and 员工之间的桥梁，既要站在企业的角度，又要站在员工的角度思考问题，使企业与员工之间相互沟通，妥善处理员工之间、部门之间、企业与员工之间的各种关系，协调在薪资、福利、考核、招聘、培训、工作环境等过程中出现的种种内部矛盾和冲突，使企业与员工和谐共处。



## 2 | 人力资源管理者的角色

### 功能性才能

- 是指对员工能力的评估、企业人力资源效率的评估、绩效系统、薪酬系统的设计等方面的才能。

### 企业管理的才能

- 包括企业内的政治和权力、企业及财务的整体评估、企业组织和工作设计、发展战略和策略联盟等方面的能力。

### 组织才能

- 包括提升全员效率的策略、企业文化的构建、多元化的价值观等方面。

### 个人的才能

- 包括个人的影响力、感召力、专业知识技能和技巧、领导风格等。

## 2 | 人力资源管理者角色

### 人力资源管理部门的核心人员人力资源经理的胜任特征

- 第一，要有战略思维。
- 第二，人力资源经理要在管理方面为企业战略提供管理方法
- 第三，人力资源经理必须懂管理，熟悉人力资源管理工作的相关技术和经验，还要了解企业市场发展的相关技术。
- 第四，人力资源经理要有很强的沟通能力，要善于同老总、职业经理和员工沟通，要有相应的技巧和方法，以及较强的主动性。
- 第五，人力资源经理要有较强的信息把握和处理能力，要有较强的敏感性。
- 第六，和其他经理人一样，人力资源经理要有很强的责任心，要对企业忠诚，他应该自觉地使自己的目标和企业的目标保持一致。

## 二 | 人力资源管理职能模式与组织结构

**(一) 产品导向的职能模式**

**(二) 客户导向的职能模式**

**(三) 企业不同发展阶段的人力资源部的组织设计**

# 1 | 产品导向的职能模式

## 1、组织、计划与获取职能

人力资源的组织、计划与获取职能是指人力资源管理在企业的组织结构设计、调整、人力资源规划、人员招聘与选聘等方面所发挥的功能。

# 1 | 产品导向的职能模式

## 组织职能

- 根据企业战略进行组织设计；根据企业内外环境的变化及企业发展的要求进行组织、工作再设计；根据工作分析的结果调整组织结构等。

## 人力资源规划

- 是人力资源管理计划职能的体现，它是企业为了达到组织的目标，按照有关人事政策、程序、惯例所进行的确保有适当数量、质量和结构的人力资源在适当的时候担任适当的职务的计划活动。

## 人员招募与选聘

- 人员招募是企业寻找员工的可能来源并吸引他们到企业应征的过程；人员选聘是企业根据用人条件和标准，运用适当的方法手段对应征者进行审查、选择的过程。

# 1 | 产品导向的职能模式

## 2、激励与开发职能

人力资源的激励职能主要体现在绩效考核、薪资管理等环节上，人力资源的开发职能主要体现在员工的引导、员工培训、员工开发、员工职业生涯设计与管理等环节上。

# 1 | 产品导向的职能模式

## (1) 绩效管理

- 通过绩效考核，明确员工的工作绩效状况，然后有针对性地对员工进行激励与开发。

## (2) 薪资管理

- 从人力资源管理的角度来看，工资与奖金主要体现和发挥他的激励职能。

## (3) 员工引导、培训与开发

- 员工引导是企业引导新员工熟悉环境、消除他们的焦虑感以促使他们尽快社会化及“企业化”的过程；员工的培训和开发主要着眼于企业人力资源的保值与增值。

## (4) 员工职业生涯设计与管理

- 职业生涯设计是员工自己在未来一段时间甚至一生的工作情况所作的规划和设计。企业从组织的发展和人力资源开发的角度出发，应主动帮助并积极引导员工的职业生涯。

# 1 | 产品导向的职能模式

## 3、维持与维护职能

人力资源的维持与维护职能主要体现在福利管理、职业安全与卫生、辞职与辞退管理、人事记录等。

# 1 | 产品导向的职能模式

## (1) 福利管理

- 企业福利包括员工的生活福利和文化福利，做好福利工作有利于稳定员工队伍和提高他们的工作绩效。

## (2) 职业安全与卫生

- 职业卫生与安全包括安全管理、职业病防治、工伤管理、女职工保护等。

## (3) 辞退与辞职管理

- 人力资源管理包括“进”、“管”、“出”等环节，辞职与辞退管理属于“出口”管理。企业为了保证人力资源整体数量和质量，一方面要尽量避免优秀员工辞职，另一方面又要保证能辞退掉不合格员工。

## (4) 人事纪律

- 纪律是一种带有强制约束力的行为规范，它是维护组织正常运转的重要保障。

# 1 | 产品导向的职能模式

- **以产品导向的人力资源职能模式存在明显的功能缺陷：**
  - 只关注完成现有流程，不关注企业和客户需求的变化；
  - 只计算做了哪些工作，不在意这些工作为企业和员工创造多少价值。
  - 这种工作方式的价值导向是只计“产品”不计“回报”，它使人力资源管理远离组织战略和服务对象，难以证明自身在企业价值增值中贡献，甚至无法回避被精简、被外包的风险。



## 2 | 客户导向的职能模式

客户导向的人力资源职能模式首先要清楚客户是谁，它们实际需求是什么。在该模式中，客户是价值链的起点和最终环节，是人力资源业务流程的核心；客户需求表示对人力资源服务的期待，满足特定客户需求的过程就是人力资源职能发挥和职能体现的过程。这里的客户分为内部客户和外部客户两种

**内部客户**是指存在于组织内部并对人力资源具有需求的个人或组织，包括了企业高管、各职能部门、员工和组织内工会等；

**外部客户**是指存在于组织之外的组织，包括企业客户、供应商、政府机构和公益性组织等。

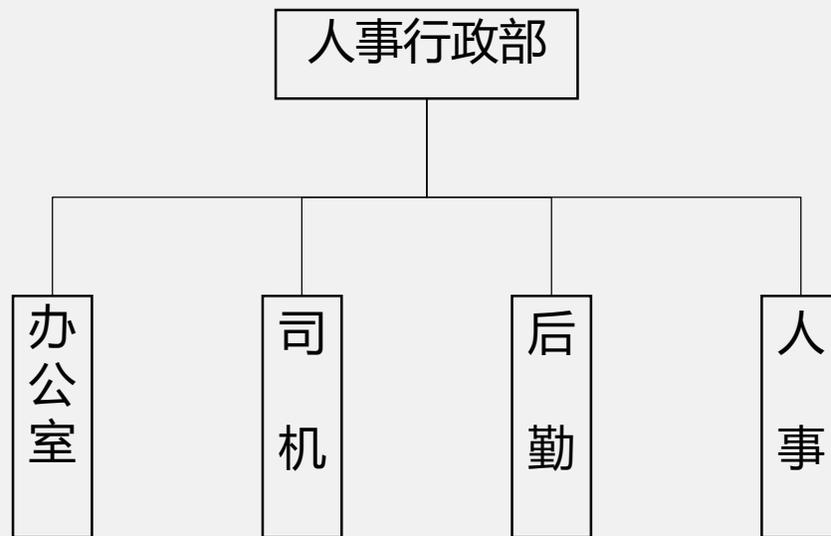
## 2 | 人力资源管理的客户及客户需求

| 客户类型    | 客户需求  |
|---------|---|
| 员工      | 良好的人事行政服务、员工开发、公平的薪酬体系、良好的领导关系、雇佣合同的弹性、具有挑战性的工作环境、开放性的沟通氛围、工作-家庭平衡等 |
| 直线管理者   | 人力资源专业知识的转移、行政支持、招聘与培训的顺利展开、员工具有良好的沟通意愿、员工具有企业愿景等                   |
| 高层管理者   | 人力资源管理效率、人力资源管理效能、生产率、员工承诺与激励情况、公司战略与人力资源管理体系的匹配等                   |
| 工会      | 雇佣的安全员与稳定性、员工的安全健康、公平、公开、合理的员工待遇，良好的劳资关系与谈判氛围等                      |
| 政府与其他机构 | 对于劳动关系法律法规的遵守，社会责任的履行，就业问题、社会公正问题、社会正义等问题的协调与解决                     |

### 3 | 企业不同发展阶段的人力资源部的组织设计

#### 1. 低级阶段

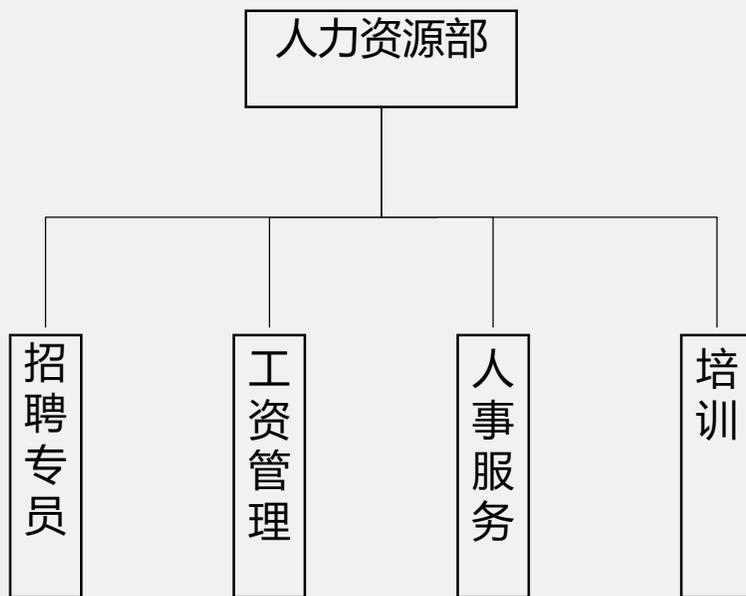
公司处于初始创业阶段，公司人员一般在几十人。往往在人事行政部中设置1~2个专员，主要负责户口、档案、保险和少量招聘工作。



### 3 | 企业不同发展阶段的人力资源部的组织设计

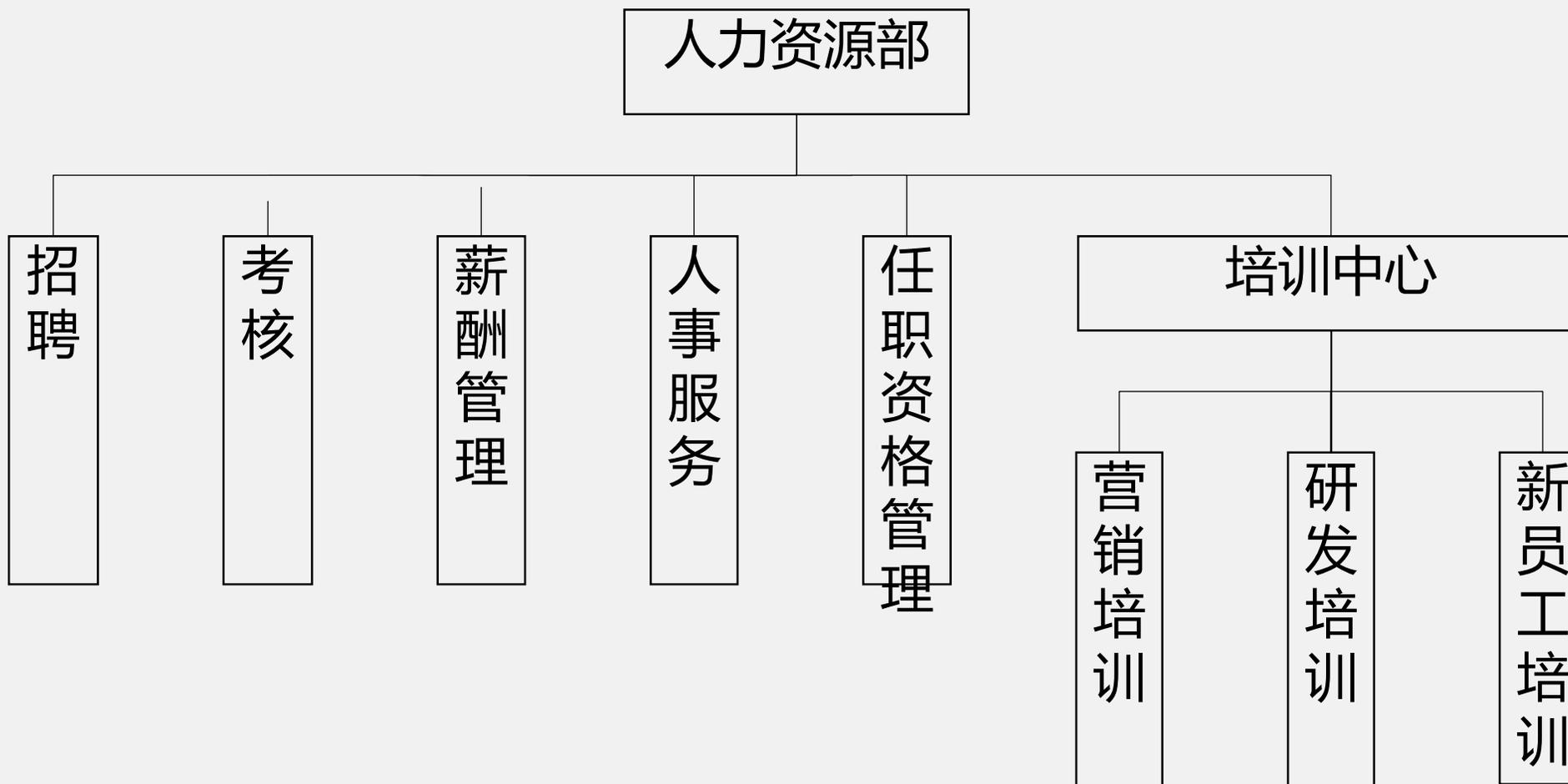
#### 2. 初级阶段

这时企业已进入正常的运作轨道，处于发展的初始阶段。各个业务模块的组织结构已逐步建立起来，公司人员一般处于100~200人，这时人力资源部的日常工作已由专人负责，如招聘工作、工资核算等。公司开始重视对员工的培训，会随机性请外部培训讲师讲一些专题课程，但培训目的性不强。



## 3 | 企业不同发展阶段的人力资源部的组织设计

### 3. 中级阶段



### 3 | 企业不同发展阶段的人力资源部的组织设计

**这时企业已发展到一定规模，而且在市场竞争中处于一定地位。已明显意识到人力资源管理的重要性，它直接影响到员工工作的积极性和企业战略目标的有效实施。**

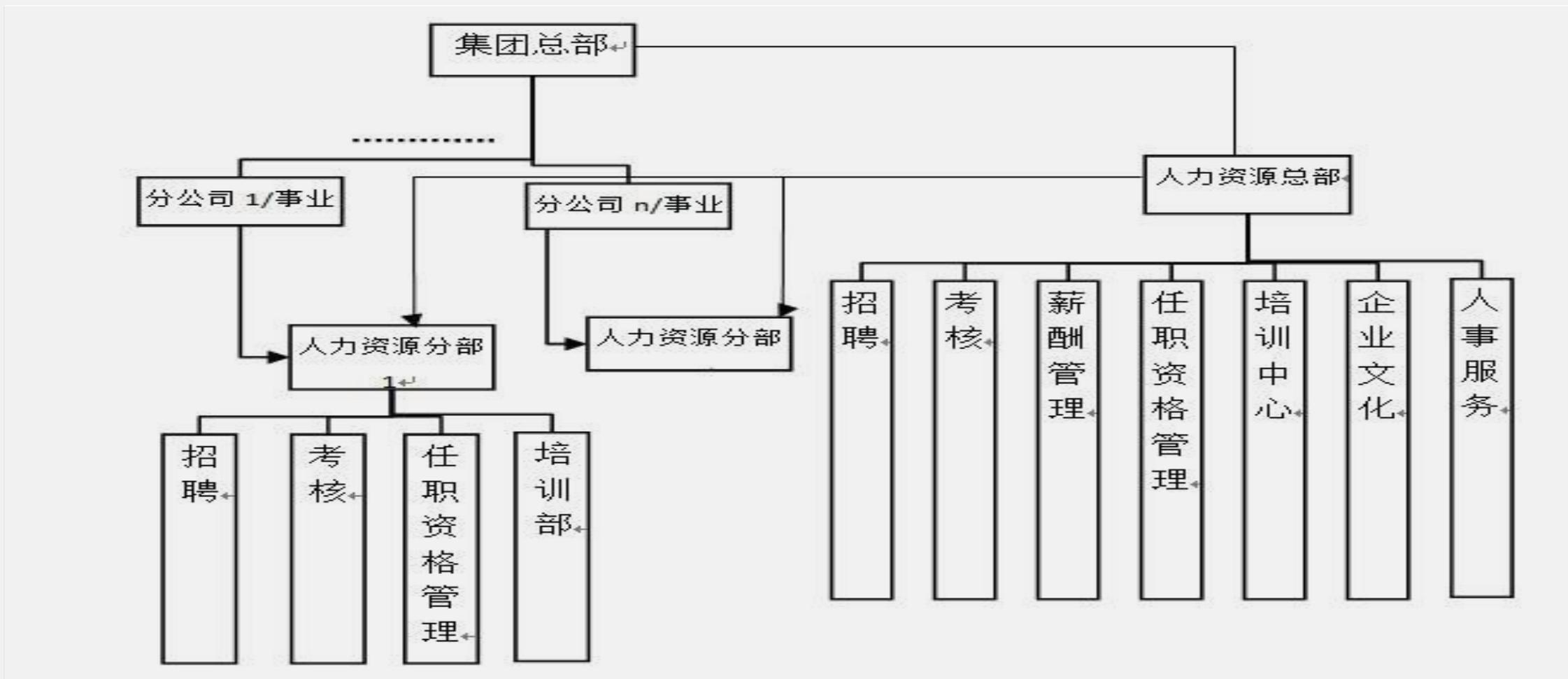
**(1) 考核。**为了传递公司高层的压力和对员工业绩进行客观评价，开始建立考核制度，并周期性对员工业绩进行评价。

**(2) 薪酬管理。**在薪酬制度中不只简单地做些工资核算的工作，开始思考如何设计有效的奖金分配制度和结构化的工资制度。

**(3) 对员工能力管理。**为了尽快提升各级管理者和员工工作的职业化水平，许多公司开始强化培训中心的力量，培训的力度明显加大。但经过一段时间后大量的培训投入并不能达到预想的效果，发现其根本原因是培训内容与员工的实际工作内容不尽一致。因此有些企业开始设计关键职位员工的任职资格等级体系。

### 3 | 企业不同发展阶段的人力资源部的组织设计

#### 4. 高级阶段



### 3 | 企业不同发展阶段的人力资源部的组织设计

这时企业已发展到相当规模，集团下属几个分公司或事业部，或在一个公司组织结构下，研究、市场、生产等各个职能部门规模已相当大，人力资源管理对公司的经营运作起着至关重要的作用。因此，往往在集团总部设立人力资源总部，在各分公司/事业部设立人力资源分部。



### 3 | 企业不同发展阶段的人力资源部的组织设计

#### 人力资源总部与分部之间在行政关系上有两种可能形态：

- 一种形态是**人力资源分部行政管理归属于人力资源总部，分部人员的工作由总部安排**。这种管理模式的优点是执行力度强，缺点是分部人员较难融入到分公司/事业部的实际业务工作中，产生两张皮现象。
- 另一种形态是**人力资源分部的行政关系归属所在的分公司/事业部，人力资源总部对分部进行业务管理**。这种管理模式的优点是人力资源管理的有效性会大大提高，缺点是总部对分部的管理力度减弱。

### 3 | 企业不同发展阶段的人力资源部的组织设计

#### 5.最高阶段

经过第3、4阶段人力资源管理体系的系统化建设，并把人力资源管理的方法与工具让各级管理者深刻领悟和熟练运用，各级管理者都已成为职业化的人力资源管理者。这时人力资源部的专业化职能可以取消，有关人力资源管理的政策和策略由外聘的人力资源专家团来制定会更加有效，所以人力资源部已不存在，而人力资源管理在公司内部却无处不在。

---

## 第三节 人力资源管理的人性假设

---

# 一 | X、Y、Z理论内容

## X理论

麦格雷戈把流行于当时管理活动中的人性假设称之为X理论：

- (1) 一般人就本性而言大都趋利避害、好逸恶劳，只要有可能会，他们总是设法逃避工作；
- (2) 要想使绝大多数人努力工作，实现组织目标，必须通过强迫、处罚、威胁等手段；
- (3) 一般人大多得过且过、逃避责任，把个人的安全看作是最重要的。

# 一 | X、Y、Z理论内容

## 经济人假设

沙因把人看作经济动物，在适当的物质利益的刺激之下，什么事都能干得出来，而在组织中经济刺激物由组织掌握，员工是被动的，一切行为都要受组织的左右、控制。情感因其是非理性，会干预人们的理性权衡，必须严加提防。

# 一 | X、Y、Z理论内容

这两种假设本质上都以人性恶为出发点，只不过角度不同而已。X理论把人看成自私自利、好逸恶劳、趋利避害的，经济人假设把人的物质性需要看得高于一切，漠视人的情感需求。

在这种理论假设前提下，管理活动只重视制度与物质手段，漠视人的尊严和情感需求，扼杀了人的积极性和主动性，存在着明显的局限性。

# 一 | X、Y、Z理论内容

## Y理论与社会人假设

发现了X理论的局限之后，麦格雷戈又提出了与X理论相对的Y理论其主要观点是：

- (1) 就其本质而言，工作和游戏一样是自然的，可以是快乐的源泉，而不一定是被迫
- (2) 外力的控制和处罚都不是促使人们为组织目标作出努力的唯一手段，人们在为承诺的目标服务中，将会实行自我指导与控制；
- (3) 承担目标的程度，是与他们的成绩相联系的报酬直接相关；

# 一 | X、Y、Z理论内容

## Y理论与社会人假设

(4) 在适当的条件下，一般的人不仅可以学会接受任务，而且也学会寻求承担组织任务

(5) 在解决种种组织问题时，大多数人具有相对的高度想象力、机智和创造的能力。

这一理论看到了劳动的目的性是作为人与动物区别标志的本质特点，看到了人的自觉能动性和创造力，无疑是对X理论的一种发展。发展了人的社会属性。

# 一 | X、Y、Z理论内容

## Z理论与“复杂人”假设

**日裔美籍学者大内在20世纪80年代初期提出了著名的Z理论，核心是“人是整体的统一”：**

(1) 人能够相互信任。由此可以推出，公司的宗旨必须为全体职工所理解和接受，同时通过创立机构以贯彻宗旨；

# 一 | X、Y、Z理论内容

## Z理论与“复杂人”假设

(2) 人具有微妙性。他认为，人既可能通过沟通达成理解，又可能因难以沟通而使局面陷入僵化。这表明人自身存在着许多矛盾，用不同的方法处理这些矛盾，可以得到截然不同的管理后果。因此，必须发展人际关系，提倡人的理解和沟通；

(3) 人与人有亲和性，人可能为他人和团体作出牺牲。因此，对人的评价必须从整体出发，提倡爱心和鼓励爱心，使组织结构尽可能稳定。

# 一 | X、Y、Z理论内容

## Z理论与“复杂人”假设

20世纪60年代末，薛恩等人提出了“复杂人”的假设，认为人的需要是多方面的，在同一时间内会有各种动机和需求，工作和生活条件的不断变化产生新的需要和动机，对不同管理方式做出不同反应。

“复杂人”理论重视人的尊严与价值，强调人的需求的差异性、人际关系的和谐与合作，是对社会人假设的一种发展与补充。

## 二 | X、Y、Z理论在人力资源管理中的应用

### X理论的应用

管理的重点是让员工完成工作任务、提高工作效率；管理制度上应注意发挥正式组织的功能，建立有权威性的管理机构，完善各项规章制度；

奖励方式上主张金钱刺激，突出个人奖励并力图扩大奖励差别，同时对消极怠工者采取严厉的惩罚，可谓“胡萝卜加大棒”的管理方式。

在现实的企业管理中，很多企业都会用到这一假设及其管理原理，从而有效地激励和管理员工的生产经营活动。例如“丰田式的生产管理”，其生产管理的关键原则之一就是标准化管理。

## 二 | X、Y、Z理论在人力资源管理中的应用

### Y理论的应用

管理的重点在于给被管理者创造能发挥其才能的工作环境，以工作本身的挑战性来激发被管理者的潜力，使人们在完成组织目标的同时也能实现自己的目标；

管理制度上则给予人们更多的自主权，使其自由决定自己的工作方式和方法，以充分展示个人才能，释放个人活力，达到个人所希望的成就；

## 二 | X、Y、Z理论在人力资源管理中的应用

### Y理论的应用

管理方式上则主张给予人们具有挑战性的工作，并使其担负更多的责任，以满足尊重需求和自我实现等高层次的需要。其主要任务就是创造条件使个人和组织的目标融合一致，为发挥人们的聪明才智营建良好的环境条件，并帮助人们尽可能减少或消除在自我实现过程中遇到的障碍，即重视对人们的工作安排。

## 二 | X、Y、Z理论在人力资源管理中的应用

### Y理论的应用

- 在人力资源管理的基础阶段，需要适当的薪酬来刺激；
- 当薪酬达到一定程度后，如果再继续增加薪酬筹码，起到的激励边际效果是递减的；
- 对于一名企业员工来说，当其获得较高薪后，便觉得自己已经拥有一定的物质基础，其深层次的如安全保障、受人尊重、社会交际、提高自己、社会知名度等开始由隐性变为显性，开始由经济人向社会人转变。这时从满足人的安全、娱乐、交际、提高等需求方面来激励员工将是人力资源管理的主要手段。

## 二 | X、Y、Z理论在人力资源管理中的应用

### Z理论的应用

与复杂人性假设的Z理论相对应的管理方式是：

- 人们是怀着许多不同的需要加入组织的，各自有不同的情况，有的人自由散漫，不愿参与决策，也不愿承担责任，这就需要正规化的组织机构和严格的规章制度加以约束；
- 有的人责任心强，积极向上，则需要更多的自治、责任和发挥创造性的机会去实现尊重和自我实现的需要。

## 二 | X、Y、Z理论在人力资源管理中的应用

- 组织形式和管理方法要与工作性质和人们的需要相适应，这时人力资源管理应该做的是：
  - 1、树立核心价值观。
  - 2、建立企业使命。
  - 3、拥有共同愿景。
  - 4、根据员工的差异实现多维度的管理。

---

## 第四节 人力资源成本管理

---

# 一 | 人力资源成本管理的目的

## 人力资源成本

---

企业在实现其目标过程中所发生的、与人力资源相关的各项费用的总和。一般而言，按照费用支出的目的，可以将人力资源成本分成取得成本、开发成本、使用成本和离职成本等。

# 一 | 人力资源成本管理的目的

## ■ 1、强化管理效率与效益

- 企业经营的目标是希望低投入高产出以创造企业的高附加值，此策略能否奏效需要依赖投入的要素，除了土地、机器设备、厂房等传统的生产要素之外，最关键的就在于人力资源要素投入。**如果人力资源成本的投入有利于提高生产效率或运营效能，那就可以确保企业的竞争优势能够在行业间或是产业内持续维持。**

# 一 | 人力资源成本管理的目的

## ■ 2、激励功能

- 现代企业的运作核心是人，知识性行业更是以人为一切运作及管理的核心。管理制度与公司政策制定需要以人性为出发点，满足人的不同层次需求，**诱发员工内在的动机，调动其积极性与创造性，从而达成企业的经营目标。**

# 一 | 人力资源成本管理的目的

## ■ 3、为决策者提供管理信息

- 在劳动力市场的供需决定下，企业人员流动率偏高已是不争的事实。而人才竞争的激烈只会让这种情形持续下去。我们经常可以在报章杂志上看到企业重金礼聘高级管理人才的消息，但是，这样的高额投入是否符合目前的市场行情、是否是无谓的浪费公司的人力资源投入、是否远远落后市场平均水平，这些相关的讯息也需要透过人力资源成本的管理让决策者了解。

## 二 | 人力资源成本的构成项目

### (一) 人力资源取得成本

- 人力资源的取得需要经过组织内的工作分析、部门人力编制数量确定、依据所需人选进行人才甄选、确定录取人员、报到、正式进入组织以及职务安排等一系列程序。按照此一取得流程，可以将人力资源取得成本细分为**招募成本、甄选成本、录用成本以及安置成本**四项。

## 二 | 人力资源成本的构成项目

### 人力资源取得成本

| 人力资源取得成本项目 | 明细科目列举                  |
|------------|-------------------------|
| 招募成本       | 直接劳务费+间接业务费+间接管理费+预付费用等 |
| 甄选成本       | 面谈费用+测试费用+集体评核费用等       |
| 录用成本       | 录取费用+搬迁费用+交通费用+体检费用等    |
| 安置成本       | 各种管理费用+设备费用+安置时间成本等     |

## 二 | 人力资源成本的构成项目

- **(二) 人力资源使用成本**
- 企业为使员工继续留在企业从事工作所发生的各项费用支出为**人力资源使用成本**。使用成本可以分为**薪酬成本、激励成本以及福利成本**三大项。

## 二 | 人力资源成本的构成项目

### 人力资源使用成本

| 人力资源使用成本<br>项目 | 明细科目列举                    |
|----------------|---------------------------|
| 薪酬成本           | 工资+职务津贴等                  |
| 激励成本           | 提案改善奖+质量生活奖+技术创新奖等        |
| 福利成本           | 年终晚会费+员工旅游费用+有薪休假费用+聚餐费用等 |

## 二 | 人力资源成本的构成项目

- **(三) 人力资源开发成本**
- 员工进入企业之后需要进行相关的入职训练或是在职训练，以提高工作的效率达成企业所赋予的职责以及目标。这种**为了提升员工的工作或是管理能力所支付的成本**称做人力资源开发成本。

## 二 | 人力资源成本的构成项目

- 一是**入职训练**，主要使员工了解企业的总体概况以及内部组织架构、职能分工、产品特性、客户属性、管理体系等，使员工能够迅速融入企业体系运作。
- 二是**在职训练**，即在工作进行的过程中学习，以“干中学”的方式进行习练。
- 三是**以脱产方式进行培训**，让具有一定技术能力以及管理能力的工作者进行离岗培训。

## 二 | 人力资源成本的构成项目

### 人力资源开发成本

| 人力资源开发成本项目 | 明细科目列举                     |
|------------|----------------------------|
| 入职训练成本     | 受训人员薪资费+讲师费+教材费+设备折旧+工时费用等 |
| 在职训练成本     | 教导人员薪资费+新人工资费+耗损工时费+管理费用等  |
| 脱产训练成本     | 外部培训费+讲师费用+人员薪资费+差旅费+离岗费用等 |

## 二 | 人力资源成本的构成项目

- **(四) 人力资源离职成本**
- 现职人员因为各种原因离开职务所发生的费用支出为离职成本，包括**离职补偿成本、离职管理成本、离职效率成本以及职务空缺成本**。离职成本中又以职务空缺成本影响最大，它不仅仅影响到空缺职务的直接管理工作，还会影响到相关工作的进度与成效，但由于其隐性程度较大经常被忽视。

## 二 | 人力资源成本的构成项目

### 人力资源离职成本

| 人力资源离职成本项目 | 明细科目列举                  |
|------------|-------------------------|
| 离职补偿成本     | 离职人员薪资费+经济补偿费用等         |
| 离职管理成本     | 面谈者时间费用+离职者时间费用+作业管理费用等 |
| 离职效率成本     | 正常效率产出差异费用等             |
| 财务空缺成本     | 空缺损失费用+效率损失费用+产出损失费用等   |

# 三 | 人力资源成本管理的指标体系

## (一) 人力资源战略层面评估指标

### □1. 人力资源部门预算占销售总额的比率

$$\text{人力资源部门预算占销售总额比率} = \frac{\text{人力资源部门预算总额}}{\text{公司的销售总额}} \times 100\%$$

- 该指标表示：比例越高，代表人力资源部门活动越来越复杂，也意味着组织需要重新审视现有的工作习惯或是流程作业方式，应运用更好的管理工具和技术。比率的降低可以视为组织运作良好的结果，也显示出人力资源部门职能与公司整体的协调发展良好。

# 三 | 人力资源成本管理的指标体系

## □ 2. 人力资源部门员工占全体员工的比率

$$\text{人力资源部门人员占全体员工比率} = \frac{\text{人力资源部门人员总额}}{\text{公司的员工总人数}} \times 100\%$$

- 该指标表示：人力资源部门员工的比例在不同行业之间的差异性很大，在同一组织内部也并非固定不变的，根据美世（Mercer）咨询的研究显示，人力资源人员的比例区间约为0.8%~1.2%。

## 三 | 人力资源成本管理的指标体系

### □3.人力资源成本效益

$$\text{人力资源成本收益} = \frac{\text{企业税后净利}}{\text{人力资源总成本}} \times 100\%$$

- 指标意义：人力资源成本的效益代表每1元的人力资源成本所能够创造的企业利润。企业的资源或是资本投入都是希望能够创造高额的利润，人力资源成本效益越高，表示企业的投入产出比例高，也意味着企业竞争力强。

## 三 | 人力资源成本管理的指标体系

### □4. 人力资源成本贡献

$$\text{人力资源成本贡献} = \frac{\text{企业总营业额}}{\text{人力资源总成本}} \times 100\%$$

- 指标意义：人力资源成本贡献表示每1元的人力资源成本所能够创造出的营业额，贡献度越高代表企业的资本效能运作越强，人力资源成本贡献的倒数也就是经常看到的人事费用率，代表营业总额中人力资源成本的比例，代表企业劳工收入与劳动生产率的关系。

# 三 | 人力资源成本管理的指标体系

## (二) 人员的招募与培训发展指标

### 01. 人员招募周期达标率

$$\text{人员招募周期达标率} = \frac{\text{实际招募天数}}{\text{招募周期目标天数}} \times 100\%$$

- 指标意义：招募周期达标率愈高，代表人员到位的速度快，人力资源重置成本也可以有效降低，职务空缺成本也能有效改善。对于组织运作来说招募周期的达标率会直接影响到组织运作效能。

# 三 | 人力资源成本管理的指标体系

## □ 2. 员工离职率

$$\text{人员离职率} = \frac{\text{员工离职人数}}{\text{员工总人数 (某一周内的平均天数)}} \times 100\%$$

- 指标意义：随着劳动力短缺以及人才竞争力度加大，如何留住人才已经是企业所面临的严峻课题。人员离职率高对于企业的生产效率以及管理效率都会带来负面的影响。

## 三 | 人力资源成本管理的指标体系

### □ 3. 招募有效性比率

$$\text{招募有效性比率} = \frac{\text{录取员工人数}}{\text{参加面谈人员总数}} \times 100\%$$

- 指标意义：招募有效性比率是在于衡量招募的程序当中能够有效寻找到所需要的人员。提高招募有效性可以有效改善招募作业成本，避免作业的无用性以及时间人力的浪费。同时也可以强化人力资源部门在招募时优化作业流程提升部门效能。

## 三 | 人力资源成本管理的指标体系

### □4. 员工能力开发成本

$$\text{员工能力开发成本} = \frac{\text{能力开发成本总额}}{\text{全职员工人数}}$$

- 指标意义：组织在开发人力资源能力的过程中需要支付费用与进行投资。可用趋势图说明企业在员工能力开发所做的努力，如果是上升的趋势可以显示出企业的确在努力提升其核心能力；如果是下降或是低于同业水平，则显示企业在人才培养方面的发展缓慢甚至有落后于竞争对手的危险讯号。

## 三 | 人力资源成本管理的指标体系

### □5.员工平均培训时数

$$\text{员工平均培训时数} = \frac{\text{所有全职员工培训总时数}}{\text{全职员工总人数}}$$

- 指标意义：低效能的培训计划将导致企业成本的增加以及组织的混乱，表现为人员频繁的更换、效率低落、事后重置成本、管理成本以及员工的低动能。平均培训时数是评估公司对员工在培训方面的重视程度指标。

# 三 | 人力资源成本管理的指标体系

## (三) 绩效与薪酬指标

### □1. 绩效评估等级的分布率

$$\text{绩效分布比率} = \frac{\text{该等级绩效人数}}{\text{参加评比员工总人数}} \times 100\%$$

# 三 | 人力资源成本管理的指标体系

## □1. 绩效评估等级的分布率

- 公司一般是以半年度或是一年度作为绩效评估的区间。绩效等级的分布会跟预先设定的目标与实际绩效表现相结合评估，分布比率方式会由公司决策层决定。绩效等级分布率会成为员工年度奖励与晋升的基础。若是绩效与奖励之间的关联性不高则代表表现好的与表现一般或较差的员工在奖励方面没有什么区别，这说明企业是在多支付报酬给予这些一般或是较差的员工，即投资报酬率低。对于表现优良的员工，企业也有潜在失去人才的风险，因为他们的绩效与报酬并不对等。

## 三 | 人力资源成本管理的指标体系

### □2. 公司与竞争对手薪资比率

$$\text{公司与竞争对手的薪资比率} = \frac{\text{本公司所支付的薪资}}{\text{竞争对手所支付平均薪资}}$$

- 指标意义：该比率可以有效协助组织重新调整薪酬系统，使企业在劳动力市场的人才吸引力以及留用合适人才上保持竞争力。如果该比率大于1，代表企业越有可能吸引新员工以及留住人才；若是远低于1，则职工流动率成为问题，就需要改善其薪酬结构。

## 三 | 人力资源成本管理的指标体系

### □ 3. 每位员工的总薪酬成本

$$\text{每位员工的总薪酬成本} = \frac{\text{公司的总薪酬成本}}{\text{全职员工总人数}}$$

- 指标意义：如果员工的总薪酬成本高于行业水平，代表企业的薪酬支出高于多数的竞争对手。如果高于公司的预算数目，那很有必要降低成本来避免管理的问题。如果总薪酬成本过低，也很有可能是高人才损耗或是低留用率所造成的现象。

# 三 | 人力资源成本管理的指标体系

## 人力资源管理指标项目与管理信息涵义

| 评估指标构面        | 评估指标名称           | 管理信息涵义              |
|---------------|------------------|---------------------|
| 人力资源战略层面      | 人力资源部门预算占销售额的比率  | 衡量组织运作程度与人力资源活动复杂程度 |
|               | 人力资源部门员工占全体员工的比率 | 人力资源部门人员服务组织的能力     |
|               | 人力资源成本效益         | 人力资源成本所能带来的获利能力     |
|               | 人力资源成本贡献         | 人力资源成本对企业营收能力贡献     |
| 招募与培训<br>发展层面 | 人员招募周期达标率        | 空职人员到位的时效性          |
|               | 员工离职率            | 企业生产效率与管理效能         |
|               | 招募有效性比率          | 对于人才甄选的有效程度         |
|               | 员工能力开发成本         | 评估企业对人才资本投入程度       |
|               | 员工平均培训时数         | 公司对员工培训重视程度         |
| 绩效与薪酬层面       | 绩效评估等级的分布率       | 评估绩效奖酬的执行性          |
|               | 公司与竞争对手薪资比率      | 评估内外部薪酬的竞争能力        |
|               | 每位员工的总薪酬成本       | 评估公司的薪酬成本合理性        |

## 四 | 常见问题

晕轮效应

投射效应

首因效应

近因效应

偏见效应

马太效应

回报心理

嫉妒心理

戴维心理

攀比心理



## 本章总结

- 人力资源（Human Resource，简称HR），是指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用，且对价值创造起贡献作用的知识、能力、技能、经验、体力等的总称。包括数量和质量两个纬度。
- 现代人力资源管理理论以人力资本理论为根据，人力资本理论是人力资源管理理论的基础部分和重要内容。人力资本（Human Capital）是作为一种生产要素而存在于人体内的具有经济价值的所有知识、技能、体力和健康等的总和，其能够为投资者现在和未来带来一定的现金流。人力资本投资的主要途径有：教育投资、职业培训、医疗保健投资和人力迁移投资。



## 本章总结

- 人力资源管理是指组织为了实现既定的目标，运用现代管理措施和手段，对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行管理的一系列活动的总和。人力资源管理的基本任务是吸引、保留、激励与开发组织所需的人力资源，促成组织目标的实现。现代企业人力资源管理部门兼有以下几种角色：发展战略的策划者、业务部门的战略伙伴、组织管理的技术幕僚、员工的代言人、变革的推进者、行政事务专家和内部公关高手。
- 人力资源成本是企业为实现其目标过程中所发生的、与人力资源相关的各项费用的总和。一般而言，按照费用支出的目的，可以将人力资源成本分成取得成本、开发成本、使用成本和离职成本等。