

人力资源管理

第一章：人力资源管理概论

管理学院孙旭

广东工业大学

手机：15813361364（微信同号）

电子邮箱：33989680@qq.com



本讲主要内容

- 什么是资源和人力资源
- 什么是人力资源管理
- 人力资源管理的发展和效能
- 人力资源管理的学习方法



本讲学习目标

- 认识人力资源的定义、内涵与特性
- 阐述人力资源管理的定义、职能、发展
- 掌握观察、理解和应用人力资源管理如何转化为企业竞争优势
- 提升竞争优势的人力资源管理实践



认识资源与人力资源

问题1：经济社会发展的价值创造过程需要哪些的资源？

问题2：企业发展的价值创造过程需要哪些资源？

问题3：资源与经济发展和企业发展的关系怎样？



第1节 人力资源概述

一、人力资源概念的经济含义

1. 生产要素理论中的人力资源

➢ 资源：生产过程中所使用的各种投入要素。

➢ 经济学中生产要素理论的主要四阶段：



理论上讲，人力资源的概念应当包括劳动、企业家、知识三种生产要素。



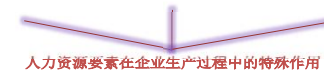
第1节 人力资源概述

一、人力资源概念的经济含义

2. 企业生产过程：X效率理论与人力资源

X效率理论的主要认识

1	2	3
人力投入因素是对企业的生产率影响极大的一种可变因素。	工作中的人不是作为单独的人存在的，易受外部环境潜移默化的影响。	企业与员工之间的合作对双方的利益有好处，采取合作态度要更好。



第1节 人力资源概述

一、人力资源概念的经济含义

3. 人力资本投资理论与人力资源



西奥多·舒尔茨 (Theodore W. Schultz, 1902-1998, 美国经济学家)
人力资本投资理论

经济增长和发展取决于物力资本和人力资本两个方面的投资，并且人力资本的投资收益率高于物力资本的投资收益率，对经济增长的贡献也更大。

强调了人所具有的智慧、受过的教育与培训、掌握的工作经验的重要性

从宏观经济的角度来说，人力资源的数量和质量以及人力资源的有效配置和利用是一个国家实现经济增长的最重要因素之一，并且随着物力资本的丰富，人力资源质量的不断提高对于国家增长的贡献会更加突出。



认识资源与人力资源

问题4：人可以物化变成一种资源吗？你如何看待将人作为一种资源的观念。

问题5：企业发展的资源基础理论（resource-based view，RBV）的内容？



第1节 人力资源概述

二、人力资源概念的组织含义

• (一) 早期的人力资源概念

约翰·康芒斯 (John R. Commons, 1862-1945, 美国旧制度经济学家)

1919年《工业友善》(Industrial Goodwill)

- 阐明员工是组织的一种价值极高的资源, 明确“人力资源”的概念。
- 制定了对各人力资源管理实践进行选择战略选择框架。
- 形成了参与式管理改善工作绩效。



一些学者认为, 康芒斯第一次提出了人力资源的概念、战略性人力资源管理 and 参与式管理的观点, 应当被视为人事管理以及现代人力资源管理的奠基人之一。

第1节 人力资源概述

二、人力资源概念的组织含义

(二) 现代的人力资源概念

彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker, 1909-2005)

1954年《管理的实践》(The Practice of Management)



- 把人力资源视为和水利类似的特殊资源。
- 把工作中的人力当成“人”来看待, 强调道德观和社会性。
- 人力资源具有独特的协调、整合、判断以及想象的能力。
- 人对于工作是有绝对自主权的。

现代人力资源管理奠基人

第1节 人力资源概述

二、人力资源概念的组织含义

• (三) 企业资源基础理论的人力资源概念

伯格·沃纳费尔特 (Birger Wernerfelt)

企业资源基础理论 (Resource-based view, RBV)

- 企业是一个资源集合体, 企业拥有和控制的资源影响企业的竞争力; 企业成长战略的实质是在运用现有资源与培育新资源之间寻求平衡。
- 企业核心竞争理论: 竞争力来源于区别于其他组织的**异质性资源**。



成为异质性资源的四个特征:



人力资源恰好容易具备这四种特征 → 人力资源能够成为组织的核心竞争力来源

第1节 人力资源概述

三、人力资源的定义、内涵与特性

• (一) 作为一种无形资产的人力资源

- 人力资源的定义: 一个国家、经济或者组织能够开发和利用的, 用来提供产品和服务、创造价值或实现既定目标的所有以人为载体的脑力和体力的总和。

有形资产	无形资产
可准确量化	难以量化
可成为资产负债表的一部分	无法用会计学的方法加以记录
投资能带来可靠回报	投资回报只能基于假设评估
容易被复制	无法购买或模仿
随使用而贬值	在有意义的使用中增值
不断折旧	可以重复使用而不会贬值
需要机械式管理	需要柔性化管理

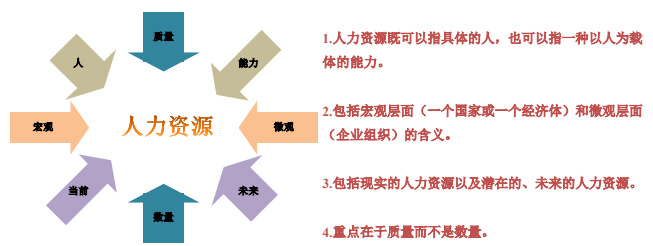
小测

- 1.下列关于人力资源含义理解正确的是()。
- A.人的劳动能力是人力资源 B.人口就是人力资源
- C.劳动者就是人力资源 D.人力资源泛指具有劳动能力的人
- 1.待业人口不属于直接的、已经开发的人力资源。()
- 2.一个国家或地区的人力资源率越高,表明该国家或地区的经济越具有某种优势。()

第1节 人力资源概述

三、人力资源的定义、内涵与特性

(二) 人力资源概念的内涵及其特性



问题:怎样计算评估一个国家一个地区的人力资源总量?

第1节 人力资源概述

三、人力资源的定义、内涵与特性

• (二) 人力资源概念的内涵及其特性

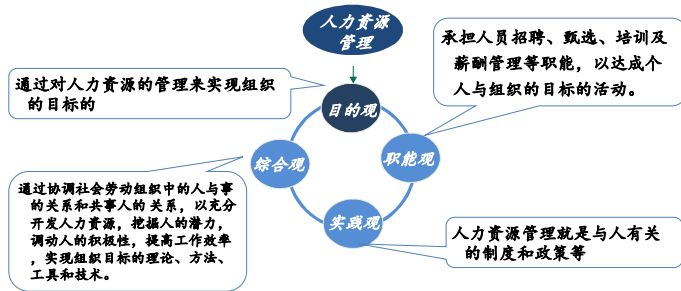
- 能动性** 人是价值创造过程中最为主动的因素,对自己的价值创造过程具有可控性。
- 社会性** 具备社会属性,其质量随着时代和社会因素的影响而变化。
- 开发性** 不是一种既有的存量,是可以被开发的,知识、技能、能力和经验可以不断积累和更新。
- 时效性** 涉及时间的概念,人力资源必须加以使用才能创造价值,如果不及时使用,无法储存。
- 可增值性** 不会因为使用而消失,会因为开发而不断增强,人力资源不断增值,创造价值越来越多。
- 可变性** 人的潜能受环境影响具有一定的伸缩可变性,具体表现为人力资源生成的可控性

小测

- 1.有关下列各概念外延隶属关系正确的是()。
- A.人口>劳动力>人才>天才 B.人才>天才>劳动力>人口
- C.天才>人才>劳动力>人口 D.劳动力>天才>人才>人口
2. 人力资源的特性有()。
- A.时效性 B.主动性 C.可再生性 D.独特性
- 3.传统人事管理将人看作成本,人力资源管理将人看作资源,能带来效益。()

第2节 人力资源管理概述

1. 人力资源管理概念



第2节 人力资源管理概述

2. 人力资源管理的功能、作用及基本职能

1. 概念

人力资源管理是指一个组织为了实现自己的战略或经营目标，围绕一整套员工管理理念而展开的吸引、保留、激励以及开发员工的政策、制度以及管理实践。

2. 基本功能

现代人力资源管理的基本功能在于人力资源的吸引、保留、激励和开发，即人才的选、育、用、留。

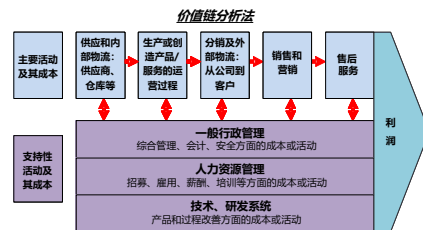
3. 主要作用

在价值链分析中，属于重要的支持性活动，其主要作用在于为企业的核心价值创造流程提供支持，以确保主要价值创造活动得以顺利完成。

问题：讲讲价值链分析法的内容？例子？

第2节 人力资源管理概述

2. 人力资源管理的功能、作用及基本职能



获取价值要素—价值创造—价值评价—价值分配

第2节 人力资源管理概述

3. 人力资源系统——人力资源管理的逻辑体系

任何一个组织的人力资源管理实际上都是沿着人力资源管理理念（哲学）、人力资源管理政策、人力资源管理制度、人力资源管理实践这样的顺序展开的。

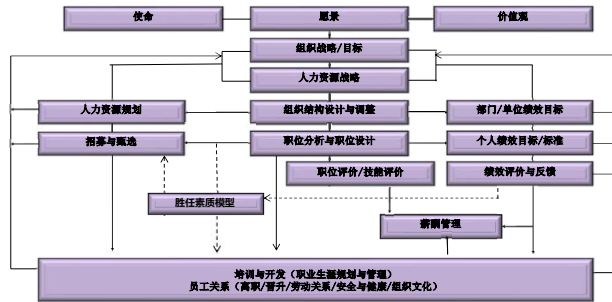
5P模型基于组织的战略需求，将人力资源管理活动整合起来，形成人力资源系统。



5p模型（舒勒，1992）战略人力资源管理活动

第2节 人力资源管理概述

4.人力资源管理的职能框架



人力资源管理职能模块

问题1: 人力资源规划是做什么的?

问题2: 工作分析和设计做什么?

问题3: 招聘做什么?

问题4: 培训做什么?

问题5: 薪酬管理做什么?

问题6: 绩效管理做什么?

问题7: 员工关系管理做什么?



第2节 人力资源管理概述

4.人力资源管理的职能框架——职能模块介绍

1.战略基础

在组织战略确定后，一个组织对于如何吸引、保留、激励、开发员工的整体性的人力资源管理战略规划。

2.组织结构设计和职位分析与设计

组织结构包括直线职能制、矩阵制、事业部制、网络制、工作任务小组等；
职位分析的结果表现为职位说明书，包括职位描述和职位任职规范。

3.人力资源规划

根据组织的战略和内部人力资源状况而制定的人员吸引或排除计划。

4.招聘与甄选

招聘所要解决的是如何获取足够数量的求职者供组织加以筛选的问题；
甄选则是要解决如何从求职者中挑选出适合组织需要的人的问题。

第2节 人力资源管理概述

4.人力资源管理的职能框架——职能模块介绍

5.绩效管理

组织人力资源管理的中心环节，确保员工的工作对企业战略目标的实现能够产生积极作用。

6.薪酬管理

确定员工应当得到的薪酬水平以及支付形式。

7.培训与开发

为使员工具备充足的知识、技能和能力而开展的有计划的连续性活动。

8.胜任素质模型

从组织战略发展需要出发，为提高任职者的绩效以及组织竞争力的人力资源管理思维方式、工作方法和操作流程。

9.员工关系管理

组织和员工之间的关系管理。



案例1：项目经理的配置，如何来安排？

某高新技术企业L公司，L公司现有人员近150人，其中技术部门120人，主要由研发工程师，项目经理，软件开发工程师，硬件工程师，售后服务工程师等组成。由于公司承担全国各地的任务，在项目实施之后，往往会任命一名项目经理，全权负责某个开发项目。公司目前项目主要有两种，一种是新项目，需要组建团队，设计方案。设计方案验收后，进行项目方案的实施。另一种项目是售后项目，主要是进行项目技术方案的设计，软件系统的升级，硬件配置优化，由售后服务人员完成。最近，老板朱先生很头疼，客户投诉了武汉和内蒙的两个项目经理。

武汉项目管理混乱，内蒙项目技术方案实际不过关。目前，公司项目经理均安排具体项目，已经没有项目经理可派。武汉的项目是刚接下来的新项目，项目经理王先生，技术过硬，管理水平一般。内蒙的项目是成熟性的项目，项目经理吴先生，有一定的团队管理能力，技术能力一般。请结合本案例分析，分析如何进行L公司项目经理人员的优化配置。



人力资源的角色

- 问题1：人力资源的四个角色是什么？
- 问题1：高层管理者、部门主管、人力资源管理部门、员工自我在人力资源管理体系中的角色是什么？



第3节 人力资源管理的发展

4. 人力资源管理角色的变革

Ulrich在《HR champions》一书中提出了人力资源部的四角色模型，从“**战略-操作**”和“**制度-人**”两个维度划分了人力资源部应该充当的**战略伙伴、变革推动者、管理专家和员工支持者**四个角色。

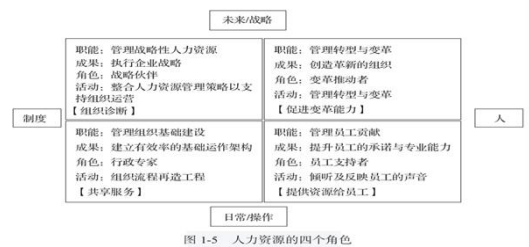


图 1-5 人力资源的四个角色



第3节 人力资源管理的发展

4. 人力资源管理角色的变革

企业人力资源开发与管理的责任分配	高层管理者的角色与责任	高层从大局着眼把握未来人力资源管理发展的方向，倡导企业各级管理者都关心人力资源问题，承担人力资源管理责任 角色定位：人力资源战略的 倡导者 ，人力资源管理政策的 制定者 ，领导团队的 建设者 ，人力资源政策导向的 把握者 ，自我管理
	直线管理人员的角色与责任	现有直线职能管理体制下，各中心、部门主管是人力资源管理和企业文化最直接的体现者，应承担相应的职责。 角色定位：人力资源政策和制度的 执行者 ，人力资源具体措施的制定者，人力资源管理氛围的营造者
	人力资源管理部门的角色与责任	人力资源管理部门从权力机构转变为企业化的服务者、咨询机构，对企业的人力资源决策起支持作用 角色定位：人力资源开发与管理 方案的制定者 、人力资源政策和制度执行的 监督者 ，人力资源管理专业化
	员工自我开发与管理的责任	由他律到自律， 自我开发与管理 。心理契约、团队管理、学习型人才与学习型组织、职业生涯管理、跨团队跨职能的合作



出版	竹内 芳	発行	2015.12.27	発行所	陸軍増
印刷	菅原 孝雄	発行所	陸軍増	発行所	陸軍増

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

- 






- 










HR视野

非专业人力资源管理者（一线经理）的人力资源管理

问题1：一线经理的人力资源管理职能是什么？

问题1：一线经理与人力资源管理部门的人力资源管理角色有什么不同？



第3节 人力资源管理的发展

4. 人力资源管理角色的变革

表 1-3 一线经理与人力资源部门的人力资源管理角色对比

身份	工作分析	人力资源规划	招聘与录用	员工培训	绩效管理	薪酬与激励	员工关系管理
一线经理	对工作职责范围做出说明，协助工作分析调查	提出本部门的人力资源计划	为选聘测试提供依据，决定面试应聘人员并做出录用决策	培育辅导部门员工和储备干部	制定绩效目标，做好绩效监控、绩效辅导、具体的考评与绩效面谈	提供部门员工薪酬依据，拥有薪酬建议权	维持健康、和谐的员工关系，与 HR 一起参与劳资谈判
人力资源部门	组织协调，撰写工作说明	根据企业战略制定公司人力资源战略规划	组织和开展招聘活动，参与雇用决定	建立公司培训体系，做好公司培训管理	开发绩效管理工具，组织部门考评，汇总并运用考评结果	实施工作评估程序，开展薪酬调查，开发福利、服务项目	对一线经理进行劳动法和员工沟通等相关培训，为其提供员工投诉方面的建议



提高竞争优势

讨论：人力资源管理如何促进企业竞争优势？实现机制？



第3节 人力资源管理的效能

1. 人力资源管理助力组织竞争优势的实现机制

员工绩效 = f[员工能力(A), 员工动机(M), 员工机会(O)]

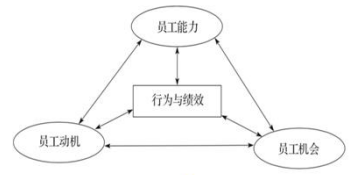
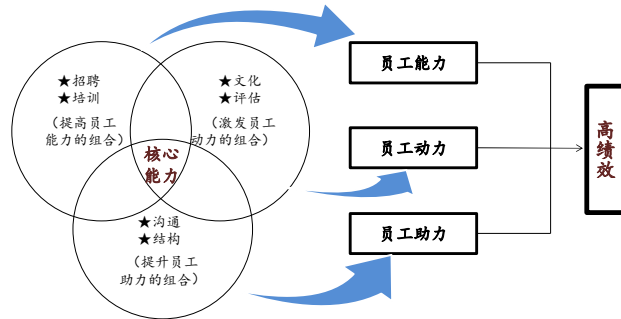


图 1-8 AMO模型简图



引入案例：华为独特的人力资源管理---三力模型



第3节 人力资源管理的效能

2. 提高竞争优势的人力资源管理实践或系统

最佳人力资源实践

组织内部劳动力市场实践

高绩效工作系统



引入案例：华为独特的人力资源管理---三力模型

提高竞争优势的人力资源管理实践：示例印证

问题1：提升员工能力的人力资源管理实践？

问题2：提升员工动机的人力资源管理实践？

问题3：提升员工机会的人力资源管理实践？



案例来源：https://www.sohu.com/a/415915190_120287170

第四节 人力资源管理的学习方法

- 人力资源管理的研究对象是人，我们要按照马克思主义基本原理，在学习中把握好三个要点：
- 首先，要理解人作为经济社会发展的推动者和作为被管理对象之间的关系；
- 其次要从历史的角度、发展的角度分析人力资源管理的发展和演变；
- 最后，要运用好理论与实践相结合的学习方法。

以人为本

第四节 人力资源管理的学习方法

1.理解人作为经济社会发展的推动者和作为被管理对象之间的关系

- 人力资源管理与管理学中的其他分支不同，因为其管理对象是人，对人的研究就不能简单等同于对物的研究。管理学中的物往往是同质性的，而人会因其所处的生存环境，包括政治、经济、社会、文化、生态等的不同而持有不同的世界观和行为方式。因此，学习人力资源管理首先要深刻理解人类社会发展的规律，也就是要通过学习马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义，了解人在经济社会发展中的关键作用和能动性作用，理解马克思关于人在经济社会发展中的重要作用的理论，就成为学习好人力资源管理的“纲”。



第四节 人力资源管理的学习方法

2.从历史的角度、发展的角度分析人力资源管理的发展和演变

- 随着生产力的不断发展，生产关系也会发生相应的变化。经济和社会是不断发展的，人力资源管理也不是一成不变的。
- 同一人力资源管理理论，在不同社会制度、文化背景的国家，甚至在同一国家的不同发展阶段，实践中所应用的方法很可能不同。
- 随着国家科技、经济水平的发展，人力资源管理的模式也会发生改变，而这种变化本身来自人和其需求层次的变化。
- 要用历史的眼光、发展的眼光看人力资源管理。



第四节 人力资源管理的学习方法

3.运用好理论与实践相结合的学习方法

- 任何一个组织，无论其规模大小，性质有多大差异，都会涉及人力资源管理问题。
- 人力资源管理是一门实践性很强的学科，带着问题去思考，采用理论与实践相结合的学习方法，是学好人力资源管理这门学科的关键。



Summary

1. 明确人力资源、人力资源管理的基本概念。
2. 了解人力资源的特性。
3. 掌握传统人事管理与现代人力资源管理，人力资源管理的职能及相互关系。
4. 人力资源管理的职能框架。



作业

1. 阅读教材第一章全部内容，包括复习思考题、在线测试、延伸案例及其分析。
2. 阅读案例：华为独特的人力资源管理——三力模型。
https://www.sohu.com/a/415915190_120287170
3. 拓展阅读：人力资源管理七大趋势：新四角色模型。

• 课程安排

周数	对应章节	主要内容
1	第1章	人力资源管理导论：概念，发展，作用
2-3	第2章	人力资源管理战略与规划
4-5	第3章	职位设计与职位分析
6-7	第4章	员工招聘与人才测评
8-9	第5章	绩效管理
10-11	第6章	薪酬管理
12	第7章	员工发展与培训管理
13	第8章	职业生涯管理
14	第9章	员工关系管理
15	课程总结、答疑	重难点复习，答疑
16		随堂考试

参考书目

1. 人力资源管理编写组. 人力资源管理，高度教育出版社。
2. 刘昕. 人力资源管理，中国人民大学出版社。
3. 董克用、李超平. 人力资源管理，中国人民大学出版社。
4. 加里·德斯勒. 人力资源管理（第14版）（工商管理经典译丛），中国人民大学出版社。
5. 任康磊. 人力资源管理实操从入门到精通(第2版)，人民邮电出版社。
6. 刘善仕、王雁飞. 人力资源管理，机械工业出版社。

考核方式

- 1 考勤 (10%)
考勤：请假需提前交正式请假条。
- 2 平时作业 (20%)
小组presentation（上台讲解，每次不超过6分钟）；
参与课堂互动（包括个人和小组形式）。
- 3 统一考试 (70%)

教师与同学课程的行为要求

- 缺课的概率是小概率；
- 如真有小概率事件发生，提前跟各位同学请假；
- 提前10分钟到课堂；
- 手机全程关闭；
- 尊重和鼓励同学发言；
- 真诚回答同学问题；
- 认真修改同学作业；
- 公平考核同学表现。
- 尽量保证不缺课；
- 如有特殊情况，请提前与我请假；
- 预习课本、阅读资料；
- 准时到课堂；
- 课时不要频繁进出课堂；
- 课时不要使用手机、手提电脑等电子设备
做与课程无关的事情；
- 要尊重其他同学的发言；
- 要随时准备发言。
- 如何分组



谢谢！

