

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

余菁华 主编



 中央广播电视大学出版社

人力资源管理

余菁华 主 编

中央广播电视大学出版社

北 京

内容简介

本书按照人力资源管理的工作任务及工作过程共分为八个学习情境：认识人力资源管理、组织结构设计、职位分析、人力资源战略规划、招聘和录用员工、员工的培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理。各情境有任务描述、创设情境、知识广场、技能训练与知识拓展五部分组成，有助于读者理解和掌握。

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理 / 余菁华主编. —北京：中央广播电视大学出版社，2014.1

ISBN 978-7-304-05389-5

I. ①人… II. ①余… III. ①人力资源管理IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 249476 号

版权所有，翻印必究。

人力资源管理

余菁华 主编

出版·发行：中央广播电视大学出版社

电话：营销中心：010-58840200 总编室：010-68182524

网址：<http://www.crtvup.com.cn>

地址：北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编：100039

经销：新华书店北京发行所

策划编辑：苏 醒

责任编辑：谷春林

印刷：北京市平谷早立印刷厂

印数：0001~3000

版本：2014 年 1 月第 1 版

2014 年 1 月第 2 次印刷

开本：787×1092 1/16

印张：14 字数：323 千字

书号：ISBN 978-7-304-05389-5

定价：38.00 元

（如有缺页或倒装，本社负责退换）

前 言

PREFACE

在以知识经济、信息时代为特征的21世纪，人力资源成为企业的核心竞争力之一。人力资源管理的理念正在中国大地快速崛起，人力资源的地位正在中国企业中迅速提高，人力资源管理信息已成为企业信息化的首选目标。目前许多企业面临着人力资源管理方面的挑战。每天各种媒体上都会出现裁员、高技术员工短缺、人才竞争、薪资谈判等方面的新闻。人力资源问题越来越引起企业管理者和社会各界人士的关注。这些都使得学习人力资源管理知识显得尤为重要，为此，我们特编写了此书。

本书按照人力资源管理的工作任务及工作过程共分为八个学习情境：认识人力资源管理、组织结构设计与职位分析、人力资源战略规划、招聘和录用员工、员工的培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理。各情境有任务描述、创设情境、知识广场、技能训练与知识拓展五部分组成，有助于读者理解和掌握。

本书的选材、结构设计和编写遵循了理论适度、注重实践，使全书具有较强的情理性、针对性、实践性、互动性、可读性和可操作性，为读者提供全方位的学习人力资源知识的平台。同时增强了阅读的趣味性，让读者在特定的情境中能将人力资源的理论与实践融会贯通。

本书由余菁华担任主编，高鹏飞、牛杰担任副主编，学习情境一、二、三由余菁华编写，学习情境四、五、六由高鹏飞编写，学习情境七、八由牛杰编写。在编写过程中，我们参考了诸多有关人力资源管理方面的教材、论文以及专著，在此基础上形成了自己的观点和思路。在此，对原作者的工作表示无限的敬意与感谢！

由于编者水平有限，书中难免存在不足抑或有疏漏之处，恳请广大读者不吝批评、指正，以修正完善。不胜感谢！

编 者



目 录

学习情境一 认识人力资源管理

任务一 人力资源的发展历程	2
任务二 人力资源管理的理论基础	13
任务三 定位人力资源管理的角色	21
任务四 人力资源管理者的社会责任	25
任务五 人力资源的作用	30

学习情境二 组织结构设计与工作分析

任务一 组织结构分析	37
任务二 工作分析	47

学习情境三 人力资源战略规划

任务一 人力资源规划概述	62
任务二 人力资源需求预测	64
任务三 人力资源供给预测	69
任务四 人力资源规划的编制与执行	77
任务五 人力资源规划的组织与实施	78

学习情境四 招聘和录用员工

任务一 人员招募的程序	88
任务二 人员甄选的渠道及策略	93
任务三 招聘面试及技巧	100

任务四 素质测评	107
任务五 招聘评估	111

学习情境五 员工的培训与开发

任务一 培训开发概述	117
任务二 培训组织管理	120
任务三 培训开发的主要方法	127

学习情境六 绩效管理

任务一 绩效管理概述	135
任务二 绩效考核基本方法	140
任务三 绩效管理的实施与执行	149

学习情境七 薪酬管理

任务一 薪酬的基本概述及内容	162
任务二 影响薪酬管理的主要因素	167
任务三 薪酬管理模式	169
任务四 薪酬设计	172
任务五 福利体系设计	182
任务六 销售人员的薪酬模式	184

学习情境八 劳动关系管理

任务一 认识劳动关系	195
任务二 劳动合同管理	199
任务三 社会保险和住房公积金的管理	203
任务四 劳动争议处理	209

参考文献	216
------------	-----

学习情境一 认识人力资源管理

任务描述



知识目标

1. 掌握人力资源的概念、特征。
2. 掌握人力资源管理与人事管理的区别。
3. 掌握战略性人力资源管理的相关内容。
4. 了解古典管理理论。
5. 了解行为管理理论。

技能目标

1. 通过调查能理清经济组织的人力资源管理系统。
2. 通过调查能提炼经济组织在人力资源管理方面的特点。

创设情境



“战略人力资源管理”成为最受关注的“主题词”

2005年1月，北京大学光华管理学院主办的“人力资源总监圆桌冬季会议”发布了2005中国人力资源管理十大“主题词”。十大“主题词”由来自华润集团、TCL、亚信、摩托罗拉、中化集团等20多家企业的人力资源总监和北大光华管理学院的教授们共同发布，其中，“战略人力资源管理”在十大主题词中位居榜首。

自20世纪90年代初“人力资源管理”的概念在中国企业管理界出现开始，中国企业在人力资源管理理论及实践的各个领域都取得了长足的进步。但另一方面，在企业管理的具体操作中，国内公司还很少将人力资源管理决策真正置于企业战略管理的高度予以考量，人力资源管理机构也很少能够赢得在企业战略制定和执行过程中应有的地位，企业人力资源管理与企业经营发展战略脱节这一弊端始终挥之不去。“战略人力资源管理”一方面强调人力资源管理只有基于企业的经营发展战略才能充分发挥其管理价值；另一方面，企业的经营发展战略必须透过成功的人力资源管理才能“平稳”落地。企业界和学术界高端人士对战略人力资源管理的共同关注是中国企业人力资源管理迈上新台阶的显著标志。

（资料来源：《中国人力资源开发》2005年02期）

从以上案例可以看出,在近些年来的企业管理中,“战略人力资源管理”已经被逐步重视起来,无论是在理论方面还是实践方面都有很大进步,但是在实践中仍然未充分发挥出其应有的作用,有待我们进一步研究和应用。这是近些年来我国出现的比较新的理论,在我们探讨这个话题之前,让我们先来了解关于“战略人力资源管理”的相关知识。

知识广场



任务一 人力资源的发展历程

一、人力资源概念的缘起

(一) 两位主要代表人物

1. 西奥多·W.舒尔茨

最早把对造成财富增长原因的研究目光从物质资源转向人力资源的是1979年诺贝尔经济学奖获得者美国人西奥多·W.舒尔茨。他最早创建了人力资本和人力资源的理论体系,对经济发展的动力做出了全新的解释。他的观点很快就得到了众人的追捧和迅速发展,自20世纪60年代起成为经济、管理领域中的流行观点。

西奥多·W.舒尔茨教授,1902年4月30日出生于美国南达科他州阿灵顿郡,1930年在威斯康星大学获哲学博士学位。1930~1943年,舒尔茨在依阿华州立学院(现为依阿华州立大学)任教,1934年开始任该校经济学、社会学系主任。在任职期间,他凭着高超的组织才能和研究上的洞察力,使原本默默无闻的依阿华大学经济学系一跃成为美国最著名的经济系之一。1943年后他一直在芝加哥大学任教,1946~1961年担任芝加哥大学经济学系主任,是“芝加哥学派”的代表人物之一。1960年他当选为美国经济学会会长,1972年荣获美国经济学会最高荣誉奖——弗朗西斯·沃尔克奖。1979年,由于“在经济发展研究领域中所作出的贡献,特别是对发展中国家的经济问题所做的首创性研究”,他和阿瑟·刘易斯分享了该年度的诺贝尔经济学奖。

2. 萨卡洛·普洛斯

在舒尔茨之后,经济学家萨卡洛·普洛斯分析了61个国家的人力资本投资(社会与个人教育投资)状况,发现对于发展中国家来说,20世纪60年代的物质资本投资收益率为15%,人力资本投资收益率为20%;70年代这两个数字分别为13%和15%。

(二) 西奥多·W.舒尔茨的市场均衡方法

舒尔茨教授运用市场均衡方法来研究人力资源的配置问题,但他又不拘泥于静态均

衡分析,他常常用动态的眼光来观察经济发展,并对经济发展中的失衡现象给予了高度重视。他时常挑战传统的思想,并在研究中表现出一种潜在的乐观主义精神——如果减少错误的经济政策,更多地依赖农民个人和企业家个人的常识,增加更多的知识,提高经济理性和增加经济刺激的话,那么,贫困是可以克服的。舒尔茨教授认为,虽然自然界残酷无情、变幻莫测,不时会有干旱、洪水、虫害和疾病,但是由于世界农业所具备的基本经济潜力,以及对人力资本投资的不断增加,食品生产的增长速度高于人口增长的速度。他在一篇文章中写道:“从技术可能性和纯经济机会的角度来看,成本降低的前景是很乐观的,但是由于政治上的所作所为,其前景是暗淡的。同时,国际食品会议产生了大量无力的报告,而社会思潮产生了强烈的意识形态。但是报告和意识形态不能生产食物。幸运的是,动植物不读报告,也不歧视任何政府的意识形态。”

人力资源和人力资本是两个十分相近的概念,舒尔茨教授在其《人力资本投资》一书中,既使用“人力资源”概念,又使用“人力资本”概念。人力资源可以看做是人力资本在企业管理领域中存在的主要类型和具体体现。企业员工的劳动不再被看做是普通生产资料的一种,而被看作是可以进行投资的产物。人力资源的发展与管理和社会经济结构的变迁及企业的长远发展有着密不可分的关系,即人力资源运用于创造价值的过程,便成了人力资本。在实际操作中,人力资源管理和企业发展有着无法忽略的关联,尽管有时在简单表象上企业人员的管理和这个企业今年是否能赚钱没有明显的关联,但是如果一个企业想长远发展,没有一个强劲、高效的人力资源队伍的支持是不可能做到的。

二、人力资源发展过程

人力资源管理可以追溯到很久以前,从其产生的背景和演变的过程看,它是伴随着管理实践、管理理论的发展向前发展的。所以,我们依据管理实践、管理理论发展的不同阶段,将人力资源管理的发展过程划分为以下3个阶段。

(一) 科学管理阶段

19世纪末20世纪初,以泰勒的科学管理理论——“科学管理原理”为代表,标志着企业管理由漫长的经验管理阶段,步入科学管理阶段。泰勒因此被后人尊称为“科学管理之父”。其科学管理的主要内容如下:

(1) 科学管理的核心问题是提高劳动生产率。提高劳动生产率是泰勒创建科学管理理论的基本要求,是确定各种科学管理理论、方法和技术的出发点。因此,泰勒认为只有用科学化、标准化的管理替代传统的经验管理,才是实现最高工作效率的手段。

(2) 进行动作研究,确定操作规程和动作规范,进而确定劳动时间定额,完善科学的操作方法,使机器、设备、工艺、工具、材料、工作环境尽量标准化,以提高工作效率。

(3) 对工人进行科学选择,并进行培训和教育,培训工人使用标准的操作方法,使

工人在岗位上成长。而在过去则是由工人任意挑选自己的工作，并根据各自的可能进行自我培训。

(4) 实行计件工资制，超额劳动，超额报酬。

(5) 管理和劳动分离。资方和工人之间在工作和职责上几乎是均分的，资方把自己比工人更胜任的那部分工作承揽下来；而在过去，几乎所有的工作和大部分的职责则是都被推到了工人的身上。

科学管理的核心在于强调员工是“经济人”，员工工作的目的是满足物质需要。基于这种认识，管理者实行物本管理，把员工当成机器的附属物，忽视员工的主观感受，使管理者与员工之间产生矛盾和对立。

（二）人事管理阶段

随着人们生活水平的不断提高，管理者与员工矛盾日益加剧，企业的员工对缺乏人性关怀的科学管理感到厌倦。“经济人”的假设越来越不适应管理实践的发展，“社会人”假设逐渐取代“经济人”假设，人事管理阶段成为主流。如何调动员工的主动性、积极性成为管理学研究的重要课题。

在20世纪二三十年代，学者们开始由科学管理转向对人的研究。他们强调从心理学、社会学的角度去研究对工作效率的影响，主张用关注人性的方法去调动员工的积极性，这一时期的主要代表人物是梅奥。

1924年，美国的西方电器公司在梅奥的组织下，在芝加哥附近的霍桑工厂进行了一系列实验，此实验后来被多数专家命名为“霍桑实验”，并得出如下结论。

(1) 员工是“社会人”。企业的员工不是单纯追求物质和金钱的“经济人”，他们还有对友情、安全感、归属感等心理上和社会方面的情感需求。员工对自己受重视的感受可以有效地调动其工作积极性。继梅奥的“霍桑实验”之后，又有许多学者致力于从心理学和社会学的角度对劳动生产率进行研究，形成了“人际关系”——“行为科学”学派。此后，学者和企业管理者开始关注工人的需要，研究工人的行为特点，并试图在管理中突出人的重要性。

(2) 企业中存在着非正式组织。在企业中，员工因非正式接触与交往，形成非正式组织。非正式组织有自己的行为规范，有时这些行为规范与管理者的正式规定相冲突，影响劳动生产率。管理者要善于利用非正式组织的作用，既要有科学管理、理性分析能力，也要通晓人性，重视人际关系的协调。行为科学从心理学、社会学的视角，研究企业中对人的管理。人事管理又容纳了更多的内容，把科学管理由片面强调技术管理、对事的管理，转向在关注人的基础上，在提高员工工作满意度的条件下，追求物质资源的有效利用和技术管理的规范化，将人力资源管理推向了一个新阶段。

（三）现代人力资源管理阶段

20世纪50年代以后，人事管理开始向人力资源管理转变。其显著标志是怀特·巴克的人力资源职能理论和迈勒斯的人力资源模式理论。归纳起来，现代人力资源管理主要体现

出以下特征:

(1) 管理的视野更加开阔。传统的人事管理,主要以事为中心,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主要以人为中心,注重人事相宜,发挥人的特长和潜能,淡化管理者与员工的身份界限,关注员工的参与和团队合作。

(2) 管理的内容更加丰富。现代人力资源管理不仅包括选拔、使用、考核、晋升、调配等这些操作性工作,还要担负工作设计、流程规划、战略参与、变革推动与文化建设等诸多内容。内容的丰富和职责的拓展,使人力资源管理部门从后台的支持部门,转变成组织中的核心部门。

(3) 组织对人的管理,是企业管理者共同参与的重要工作。在人事管理阶段,多数管理者认为,组织对人的管理主要是人事部门的工作。进入人力资源管理阶段,多数管理者,特别是直线部门主管,都认为人力资源管理不单纯是人力资源管理部门的事,更多的是直线部门经理的重要工作。直线经理是人力资源管理的主力,人力资源部的专业人员主要提供技术支持,承担专业顾问和综合协调的角色。

(4) 培训与职业生涯管理,成为人力资源部门的重要职责。以人为中心的管理,把提高员工素质、规划员工的职业发展作为人力资源管理的重要内容。企业把对员工培训的投入看做对人力资本的投资,其目的在于提升员工的工作技能,构建企业人力资源的竞争优势。为了留住人才,企业开始关注员工的长期发展,从工作内容、薪酬待遇等方面,规划员工成长、发展的通道,避免员工的流失。

(5) 管理的内容更具有系统性。传统的人事管理部门的管理职能,注重管理中的操作性内容,对战略管理、工作分析、变革创新和组织调整等缺乏系统的考虑。进入人力资源管理阶段,人力资源的管理职能体现出系统性的特点,从组织的战略设计、人才规划、职业生涯管理到选拔、晋升、考核、奖惩等工作,都是从系统管理的视角来展开的,并关注整体组织文化的建设。

三、主要理论

(一) 古典管理理论

1. 泰勒的科学管理理论

泰勒(Frederick W. Taylor),美国古典管理学家,主要著作为《科学管理原理》(1911)和《科学管理》(1912)。他的《科学管理原理》一书奠定了科学管理理论的基础,他也因此被誉为“科学管理之父”。

从泰勒的科学管理理论中,我们看到了人力资源管理理论的雏形。泰勒提出的科学管理理论强调对组织中的员工进行有目的的管理,从而提高企业的生产效率。泰勒在人事管理方面,主要提出以下的管理方法:

(1) 工作定额原理。科学管理的中心问题是提高生产率。为此,泰勒通过进厂观察、分析、记录等手段,了解了各工序之间的协作关系、各工作岗位的工作内容,研究制

定了标准的操作方法，将掌握标准的操作方法作为培训员工的目标，让员工掌握最佳的工艺操作流程、操作动作、制定工作定额。

(2) 激励性的计件工资制。依据工作定额方法，制定出有差别的、有刺激性的计件工资制。依照奖励标准，鼓励工人完成较高的工资定额，奖励超额完成工作标准的员工，处罚没有完成正常工作量的员工，在薪酬制度上引入了规范的奖罚规则。

(3) 管理职能与执行职能区分原理。以科学的工作方法，结合经验式的管理模式，将日常事务授权部门负责，管理者只对例外事项保留处置权利。

这些措施都有利于人力资源与物质资源的优化配置。因此科学管理理论中的这些人力资源管理思想，不仅在当时起到了重要作用，而且对以后人力资源管理理论的发展也有着深远的影响。

科学管理理论应用的成功案例：利用甘特图表进行计划控制，创建了世界上第一条福特汽车流水生产线，实现了机械化的大工业，大幅度地提高了劳动生产率，出现了高效率、低成本、高工资和高利润的局面。

2. 韦伯的组织管理理论

马克斯·韦伯(Max Weber)，德国古典管理理论学家，被尊称为“组织理论之父”。主要著作为：《新教伦理与资本主义精神》《一般经济史》《社会和经济组织的理论》等。韦伯管理思想史上最大的贡献是理性地、创建性地提出了行政组织科学的组织理论和组织准则。

韦伯认为，社会上有3种权力：一是传统权力，依传统惯例或世袭而拥有；二是超凡权力，来源于自然崇拜或追随；三是法定权力，通过法律或制度规定的权力。

对经济组织而言，应以合理、合法权力为基础，才能保障组织连续和持久的经营目标。而规章制度是组织得以良性运作的保证，是组织中合法权利的基础。韦伯构建的理想官僚组织如表1-1所示。

表1-1 韦伯的理想官僚组织

工作专门化	将工作分解成各种简单、例行、详细界定的任务
职权等级	办公室和职位都是以等级来组织的，每个低等级的职位都受高级职位的监督和控制在
正式挑选	所有的组织成员都是在技术资格的基础上挑选出来的，技术资格以培训、教育、正规考试来证明
正式的规章和制度	为了确保一致性和调节雇员的行为，管理者必须主要依靠正式的规章和制度
超越个人感情	运用规章和制度时必须一视同仁，要避免人格和个人偏好的介入
职业定向	管理者与其说是他们所管理的单位的所有者，不如说是职业官员。他们为固定的薪水而工作，在组织内追求自己的事业

3. 法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔(Henri Fayol)，法国古典管理理论学家，与韦伯、泰勒并称为西方古典管理理论的三位先驱，并被尊称为管理过程学派的开山鼻祖。其代表作是《工业管理和一般管理》(1916)。法约尔的一般管理理论提炼出了管理的普遍原则，至今仍被作为我们日

常管理的指南。

法约尔提出了管理的五大职能说,即管理具有计划、组织、指挥、协调和控制五大职能,并提出14项管理原则,即劳动分工、权责相当、纪律严明、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、报酬、集权、等级链、秩序、公平、人员稳定、主动性和团队精神。法约尔的14项管理原则如表1-2所示。

表1-2 法约尔的14项管理原则

劳动分工	这项原则与亚当·斯密的劳动分工原理类似。通过专业化提高雇员工作效率来增加产出量
权责相当	管理者必须能够发布命令。职权给了他们发号施令的权力,但与职权相伴的是责任。一旦实施职权,责任就随之产生
纪律严明	雇员必须服从和尊重组织的规章制度。只有在有效的领导下,管理者和工人对组织的规章制度有清晰的理解,对违反规章制度能实施有效的处罚,才能有良好的纪律
统一指挥	每名雇员只应接受一个上级的命令
统一领导	组织内部拥有相同目标的每个群体只能由一个管理者用一种计划来指导
个人利益服从整体利益	任何一名雇员或雇员群体的利益都不能超越作为整体的组织利益
报酬	工人必须为他们的工作享受公平的薪资待遇
集权	集权是指下属参与决策的程度。决策是集权(集中到管理层)还是分权(分散到下属),这是一个比例选择问题,关键在于寻求每一情境下的最佳集权化程度
等级链	从最高层到最底层的职权线代表了等级链。沟通必须遵循这一链条。但是,如果遵循该等级链条引起迟滞,在各方同意和上级知悉的条件下可以进行交叉沟通
秩序	人员和物料在恰当的时间处于合适的位置
公平	管理者应对下属保持善意和公平
人员稳定	高人员流动率会造成低效率。管理者应该制定有序的人事计划,确保当职位出现空缺时能找到替代者
主动性	在被允许参与制定和执行计划时,雇员会很努力地去完成工作
团队精神	宣传团队精神将会在组织中建立和谐与统一

(二) 行为科学管理理论

1. 梅奥的人际关系理论

乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949),原籍为澳大利亚的美国行为科学家,人际关系理论的创始人。主要著作有《组织中的人》和《管理和士气》。

梅奥在美国西方电气公司霍桑工厂进行了长达9年的著名的霍桑实验,真正地拉开了对组织中人的行为研究的序幕。霍桑实验的初衷是试图寻找改善外部条件与环境以提高劳动生产率的途径,但结果表明影响生产率的根本因素不是外部工作条件,而是工人自身因素和被团体接受的融洽感和安全感。

梅奥提出的“人际关系理论”指出,工人是社会人,不是单纯意义上的经济人;企业中存在着非正式组织,必须注意与正式组织保持平衡;提高工人满意度是提高劳动生产率的首要条件,高满意度来源于物质和精神两种需求的合理满足。

经典案例



霍桑实验

1927—1932年间在西方电气公司的霍桑工厂从事著名实验的乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)、弗里茨·罗特利斯伯格(Fritzj. Roethlisberger, 1898~1974)和其他一些人对组织行为学的发展具有巨大影响。早在1924~1927年间,美国国家研究委员会与西方电气公司就合作开展一项研究,以确定照明和其他条件对工人和生产率的影响。他们发现,对实验小组的照明,无论是增强还是减弱,生产率都有所提高。在研究人员打算宣布整个实验失败之际,哈佛大学的埃尔顿·梅奥却看出某些不寻常的东西,便和罗特利斯伯格以及其他一些人继续进行研究。改变实验小组的照明度,改善休息时间,缩短工作日和变换有鼓励性的工资制度,似乎都不能解释生产率变化的原因。于是梅奥和他的研究人员得出结论,必定有其他因素在起作用。他们认为,生产率的提高是一些社会因素在起作用,如士气、劳动集体成员之间满意的相互关系(一种归属感)以及有效的管理。这一类管理工作,要求了解人的行为,特别是集体行为,并且通过这样一些个人之间的处事方法,如激励、劝导、领导和信息交流等方式开展管理工作。实验小组所出现的现象,基本上是由于受人“注意了”而引起的,这通称为“霍桑效应”。

霍桑实验及早期人际关系学家提出了许多关于组织中人的行为的概念,其中引人注目之处包括:

- (1) 企业组织不仅是一个技术—经济系统,而且是个社会系统;
- (2) 个体不仅受经济奖励的激励,而且受各种不同的社会和心理的影响;
- (3) 企业中存在着“非正式组织”;
- (4) 强调“民主”而不是“独裁”的领导模式;
- (5) 强调参与管理,重视在组织等级中各层次之间建立有效的沟通渠道;
- (6) 管理者不仅需要有效的技术才能,而且需要有效的社会才能;
- (7) 组织成员都可以通过满足某种社会—心理需要来调动工作的积极性。

2. 马斯洛的需要层次理论

亚伯拉罕·马斯洛(Abraham H. Maslow),美国心理学家,在他的代表作《动机与个性》中提出了需要层次理论。该理论认为,人具有多种激励需要,而且这些需要的重要程度并不相同。根据需要程度的不同,他提出5个需要层次,依次为生理需要、安全需要、归属需要、自尊需要和自我实现需要,各需要层次的基本含义如图1-1所示。



图1-1 马斯洛的需要层次

经典案例



马斯洛需要层次理论在市场营销战略上的应用

在低端市场的“生理需求”以价格作为支点，这一市场的竞争是最为激烈的，而且利润也是非常薄的，产品只需要拥有最基本的功能，特点便是便宜。由于利润很低，所以很多企业放弃了这一市场。然后，商场名言“薄利多销”证明了这一市场是可以取得成功的，华龙方便面的“农村营销战略”是个典型的成功例子。华龙简化了包装以及调料包，以0.6元的低价格立足农村市场，经过三四年的发展，这家默默无闻的小企业异军突起，创下了令人吃惊的发展速度：年生产能力由1600吨猛增到16万吨；月平均销售收入由58万元增到3400多万元；固定资产由218万元飙升到2.5亿元；紧随“康师傅”“统一”，位居第三位。很显然，对于最低端为了满足“生理需求”的消费者而言，购买方便面是为了填饱肚子，所以“防光照”的包装、味道再好的调料包都不能成为他们关注的焦点，相反，华龙面价格便宜，产品又没问题，就很容易受到低端消费者的欢迎。

在中端市场的“安全需求”以产品质量作为诉求点。福建闽梦床垫在广告中，以压路机压轧产品来证明质量，这样的产品诉求点很容易获得二、三级市场的消费者认可。而北京富亚涂料策划的“喝涂料”事件，也是出于消费者对“安全”需求的考虑，当消费者点名要购买“能喝的那个涂料”时就足以证明了这种营销手段的成功。由于这种营销手段满足的是消费者第二层次的需求，在经营上会导致企业在整个产业层面上不上、下不下的处境，而要改变处境就需要向高端突破，通常的出路是另立品牌。华龙面在大中城市推出“今麦郎”弹面，包装、口味、产品特色都在质量的基础上有所突破，而且还聘请张卫健为形象代言人，这些策略就上升至第三层次乃至更高层次。

在中高端市场的“社交需求”以“社会认可”作为诉求点，“每眨一下眼睛，全世界就卖出四部诺基亚手机”的诺基亚广告，表达的正是全世界人民对诺基亚手机的认可，也即是第三层次的营销策略。另外，一些厂商热衷于大力宣传“销量第一”“国产品牌第一”都是基于这一层次的广告策略。笔记本电脑市场，大多数国产的笔记本电脑虽然倡导个性化、时尚（第三层次需求），但由于质量经常有问题，又经常表现为价格战（第一层次的需求），消费者满意度总是上不去，所以在竞争中价格越降越低，利润不断流失。但是IBM将笔记本电脑定位

为商用, IBM 笔记本电脑与商务人士的身份融合, 商务人士为了在交际中体现自己的身份, 选择 IBM 笔记本电脑就成了一种共识。

在高端市场的“尊重需求”以“价格&品质”的结合点抢占市场, 要进入这一市场首先要价格高, 然后是品质保证。价格高是吸引消费者关注的最直接因素, 其次才是品质。宝马、奔驰的品牌价值之所以很高, 是因为它们都有最高端的产品, 最优秀的造型、性能使得它们成为有钱人的象征。对于普通消费者而言, 价格高使得他们产生了“敬意”。所以, 但凡经营企业, 如果抢得市场的最高端, 就能产生极强的品牌号召力。IBM 因为深蓝计算机, 让全世界都认为 IBM 的电脑是最好的, 这是最为经典的高端营销案例。TCL 在手机上镶宝石, 事实上也是在这一层次做文章。

针对“自我实现需求”, 也即对品牌忠诚的消费者, 企业除了予以一定的回报, 同时要完善服务, 并且以品牌内涵来获得消费者的满意。品牌的内涵需要根据市场的变化而改变, 比如麦当劳的“l'm love in it”品牌战略的转变, 就巩固了年轻人对麦当劳的认可。通过企业与消费者长期的互动, 消费者对于企业品牌就会形成一定的忠诚度, 这种消费者来自于各个层面, 也是企业最需要关注的群体。他们是企业生存的根本, 同时他们还常常影响周围的消费者对品牌的认知。任何一家企业都不能忽略这些忠诚的消费者, 所以对于“老客户”的关注是任何一家企业都需要重视的营销环节。

对品牌忠诚的培养, 很多企业已经注重开始从孩子抓起。比如 NIKE, 它在品牌上给孩子的印象是穿 NIKE 品牌标志着成熟与长大, 所以孩子们长大了会非常乐意买一双 NIKE 鞋子。同时, NIKE 还是一种运动精神, NIKE 很好地结合了运动。在中国, 假冒的 NIKE 鞋很多, 但是 NIKE 没有去打假, 因为体育精神是真的, 如果消费者有支付能力, NIKE 公司坚信消费者会购买真正的 NIKE。

(资料来源: <http://zhidao.baidu.com/question/127891567.html>)

3. 麦格雷戈的人性假设理论

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. McGregor), 美国著名行为科学家, 他在其代表作《企业的人性方面》中提出了关于人性的著名X理论和Y理论。

简言之, X理论基本上是以消极的观点看待人, 它假设人们没有野心, 厌恶工作, 会逃避责任, 需要严格的控制才能有效地工作; Y理论则刚好相反, 是以积极的观点来看待人, 它假设人们能够进行自我指导, 主动承担责任, 并认为工作与休息或游戏是一件自然而然的事情。麦格雷戈个人认为, Y理论的设想更好地捕捉到了工人的本质, 因此应以此来指导管理实践。他建议管理者解除对工人的束缚, 使之发挥出他们的全部创造力和生产潜能。

4. 赫兹伯格的双因素理论

弗雷德里克·赫兹伯格(Frederick Herzberg), 美国行为科学家, 他提出了激励的双因素理论。赫兹伯格的双因素理论, 如图1-2所示, 两个因素分别为激励因素和保健因素。其中, 激励因素是指工作内容或工作本身方面等能够给工作带来积极态度、较多满意度和起到激励作用的因素, 如成就感、同事认可、上司赏识、更多职责或更大成长空间等。保健因素是指属于工作环境或工作关系方面的, 如果缺少就会使员工感到不满意的因

素，如公司政策、管理措施、监督、人际关系、工作条件、工资福利等。

双因素理论对管理者的启示是：要重视员工工作内容方面因素的重要性，特别是要使工作丰富化，满足员工多方面的需求。

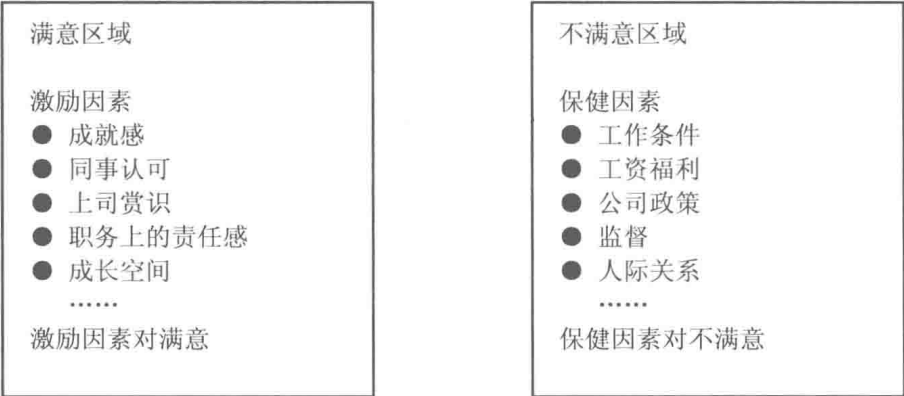


图1-2 赫兹伯格的双因素理论

四、人力资源发展新挑战

在世界经济一体化、科学技术不断进步及世界人口结构等一系列外界因素的影响下，人力资源管理面临新的挑战。同时，人力资源管理本身的不断发展进步，也为人力资源管理工作带来更大的挑战，具体如下：

（一）人力资源管理环境带来的挑战

1. 全球经济一体化带来的挑战

随着全球经济一体化的逐步形成，作为全球经济一体化的必然产物——跨国公司，将不得不面对不同的政治体制、法律规范和风俗习惯等问题。作为管理者将会经常遇到不同国籍、不同文化背景、不同语言的员工，如何才能更好地完成工作、更好地交流与沟通，以及确立完善的管理制度等都是对管理者的一种挑战。全球经济的一体化已经使人才竞争与人才流动国际化变成了现实。如今企业家的竞争和热门技术人才的竞争已趋于白热化，只有那些能够吸引人才、留住人才并能够对人才进行开发和合理激励的企业，才能真正保持核心竞争优势，并在竞争激烈的市场中立于不败之地。

2. 技术进步带来的挑战

一般来说，技术进步必然带来两种结果：一是能够使组织更有实力、更具竞争性；二是改变员工的工作性质。比如，网络的普及使许多人在家办公已经成为了一种可能，然而，这种高科技的使用必然对员工的素质提出更高的要求，在这种自由宽松的工作秩序下，如何对员工进行考评已成为一个新的课题。事实上，技术的进步对组织的各个层次都将产生重要的影响，劳动密集型工作和一般事务性工作的作用将会大大削弱，技术类、管理类和专业化工作的作用将会大大加强。这样一来，人力资源管理工作就面临着结构调整等一系列重大变化。