

省级精品课程教材

21世纪应用型本科管理系列规划教材



人力资源管理

Human Resource Management

(第二版)

张同全 主编

崔霞 崔沪 吴淑芳 副主编



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press



省级精品课程教材

21世纪应用型本科管理系列规划教材



人力资源管理

Human Resource Management

(第二版)

张同全 主编

崔霞 崔沪 吴淑芳 副主编



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 张同全 2015

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 张同全主编. —2版. —大连: 东北财经大学出版社, 2015.5
(21世纪应用型本科管理系列规划教材)

ISBN 978-7-5654-1916-4

I. 人… II. 张… III. 人力资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 077537 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连理工印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 402千字 印张: 17

2015年5月第2版

2015年5月第2次印刷

责任编辑: 孙晓梅 吴 焕 责任校对: 毛 杰 刘咏宁

封面设计: 张智波 版式设计: 钟福建

定价: 35.00元

第二版前言

近年来我国高等教育改革不断深入发展。2014年2月，国务院常务会议部署加快构建以就业为导向的现代职业教育体系，引导一批普通本科高校向应用技术型高校转型，并印发了《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》。2015年1月，教育部部长袁贵仁在全国教育工作会议上提出，“推动地方本科高校转型发展”，“2015年将印发转型发展改革试点的指导意见，加快建立高校分类设置、分类拨款和分类评估制度，为转型发展提供政策引导和制度保障”。2015年3月，国务院总理李克强在两会政府工作报告中明确提到“引导部分地方本科高校向应用型转变”。可见，地方高校分类发展、应用型转型势在必行。地方高校应用型转型说到底是要打通从中职、专科、本科到研究生的通道，解决职业教育本科和研究生问题。2012年在编写本教材第一版时，我们就注意到这个问题，并将本教材定位为应用型本科适用，但现在看来已经无法满足新形势的要求，因此，我们决定对本教材进行修订。本次修订有以下几个特点：

第一，继承了第一版的精华并有所发展。本次修订是在第一版基础上进行的。鉴于本教材第一版体系比较完善，因此，本次修订继承了第一版的体系，即组织运作管理、获得配置管理、能力开发管理、薪酬福利管理、员工关系管理，加上导论和跨文化人力资源管理。虽然本教材“筋骨”未动，但内容上有较大变动：一是吸收了近年来国内外人力资源管理领域的新思想、新理论和新方法；二是对第一版使用过程中发现的问题（包括读者的意见）加以改进；三是删掉了第一版中陈旧的内容，减少了理论部分，增加了实务内容，更能体现应用性。

第二，“学科体系”与“工作体系”相融合。本次修订兼顾“学科导向”的“纵”与“工作要素”的“横”两个维度，以学科知识为主，兼顾“专业能力”、“社会能力”和“方法能力”；“原理先行、实务跟进、案例总结、实训到位”，循序渐进地展开教材内容。

第三，在内容结构上，环环相扣。“学习目标”分为“理论知识目标”、“实务实训目标”。章首用“引例”提供“学习情境”，章中以“原理”、“实务”展开知识，为章后“单元训练”提供知识铺垫。“本章概要”包括“内容结构”、“主要概念和观念”、“重点实务”、“重点操作”。章后“单元训练”通过“理论题”、“实务题”、“案例题”和“实训题”复习、巩固教学所学知识。结构决定功能，上述内容结构有助于发挥本教材相应的功能和作用，方便教师课堂授课。

第四，加大了实务、实训比例，突出“问题导向”与“创新意识”。每章开始有实务实训目标引导，每章后都增加了有针对性的实务题和为期一周的实训题；每章开始通过目

标引导和案例引导，提出问题，让学生带着问题学习和思考。

本次修订范围较大，使本教材第一版得到较大的优化与提升。本教材既可以作为经济、管理等相关专业应用型大学本科人力资源管理课程的教材，也可以作为工商企业人力资源管理者培训、学习的参考书。

本次修订版教材由张同全教授担任主编，崔霞教授、崔沪和吴淑芳副教授按第一版的分工仍担任副主编。张同全教授设计了全书修订的整体思路，并对全部书稿进行了总纂。本次修订作者分工如下：第一章，张同全；第二、三章，高毅蓉；第四、五章，高建丽；第六章，张同全；第七章，杜恒波；第八章，崔沪；第九章，王乐杰；第十章，赵国强；第十一章，汪秋磊。

由于编者水平有限，书中尚存在诸多不足，恳请广大读者批评指正。在修订过程中，我们参考了大量文献，谨向这些文献的作者表示衷心的感谢。同时感谢东北财经大学出版社的编辑对本次修订提出了宝贵的意见。

编者

2015年3月

目 录

第一章	导 论	1
第一节	人力资源与人力资源管理	2
第二节	人力资源管理的历史发展	6
第三节	人力资源管理的理论基础	9
第四节	人力资源管理的新发展	14
第二章	组织管理	22
第一节	组织概述	23
第二节	组织结构设计与优化	25
第三节	组织变革	36
第三章	职位分析和职位评价	44
第一节	职位分析与职位评价概述	45
第二节	职位分析的内容、方法与实施	48
第三节	职位评价的方法与程序	62
第四章	人力资源规划	73
第一节	人力资源规划概述	74
第二节	人力资源规划的制定程序	78
第三节	人力资源预测技术	84
第五章	员工招聘管理	92
第一节	招聘概述	93
第二节	招聘需求分析	96
第三节	招聘渠道分析与选择	99
第四节	甄 选	103
第五节	招聘评估	112
第六章	人力资源培训与开发	117
第一节	培训与开发概述	118
第二节	培训与开发需求分析	119
第三节	培训与开发的实施	123

第四节	培训与开发的方法	129
第五节	培训与开发的效果评估	133
第七章	职业生涯管理	142
第一节	职业与职业生涯概述	143
第二节	职业生涯管理理论	146
第三节	员工职业生涯规划	152
第四节	组织职业生涯管理	159
第八章	绩效管理	167
第一节	绩效管理概述	168
第二节	绩效管理的流程	169
第三节	绩效考核的方法	178
第四节	绩效沟通与改进	186
第九章	薪酬与福利管理	194
第一节	薪酬体系	194
第二节	薪酬管理	199
第三节	员工福利管理	210
第十章	员工关系管理	219
第一节	劳动关系	219
第二节	劳动合同	223
第三节	工作压力管理与员工援助计划	230
第十一章	跨文化人力资源管理	242
第一节	文化差异及人力资源管理的影响	243
第二节	跨文化人力资源管理的基本模式	247
第三节	跨文化人力资源管理活动	254
参考文献		265

第一章 导 论

学习目标

理论知识目标：(1) 人力资源的概念与特征。(2) 人力资源管理的概念、特征与职能。(3) 人力资源管理与人事管理的区别。(4) 人力资源管理的产生与发展。(5) 人力资源管理理论。(6) 人力资源管理的新发展。

实务实训目标：(1) 运用人力资源管理相关理论，分析企业人力资源管理模式与理念；根据员工的不同个性，提出相应的管理措施。(2) 能研究章后案例“组织承诺缺失带来的员工心理动荡”，培养和提高在特定情境中分析问题、解决问题的能力。(3) 能为一个企业设计心理契约在人力资源管理中的运用方案，培养决策、设计能力。

引例

“人才”是最好的财富

被誉为“经营之神”的松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的发展，也肯定会有行不通的一天。因此，松下电器公司不是仅仅靠总经理经营，也不是仅仅靠管理监督者经营，而是靠全体职工的智慧经营。松下幸之助把“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针，其经营思想的精华——人才思想奠定了他事业成功的基础。他说“事业的成功取决于人”，“没有人就没有企业”，松下电器公司既是“制造电器”的公司，又是“造就人才的公司”。

福特公司的历届高管对人才都尤为重视，他们认为人才就是财富。亨利·福特二世曾说过：“我们应该像过去重视机械要素取得成功那样，重视人性要素，这样才能解决战后的工业问题。劳工契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。”

企业成功最重要的因素是什么？1969年世界管理大会上，众多美国公司的答案是“金融”或“技术”。20世纪80年代中期，众多企业的经验证明，人才是企业成功最重要的因素。20世纪90年代末期，哈佛商学院对美国企业成功因素的调查中发现，人力资源管理中的企业文化塑造以及文化给企业带来的对精英人才的凝聚力，是过去十年中美国企业成功的最重要因素。现在越来越多的中国企业开始尝试在国内外市场上与国际跨国公司竞争，如何迅速建立自己的人才体系，已成为当今中国企业向国际级企业进军中的难题。

人才是企业的生存之本，企业必须建立健全人才培养、开发、吸引、使用的科学机制。柳传志说过：“人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最好的企业”。盖茨也说过，谁要是挖走他的几个顶尖人才，微软也就完了。在激烈的市场竞争中，人力资本的优劣将导致企业的存在状态发生巨大的变化。

第一节 人力资源与人力资源管理

一、人力资源

(一) 人力资源的概念

要理解人力资源的概念,首先要理解资源的概念。资源是一个经济学术语,泛指社会财富的源泉,是给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。人们一般把资源看做用来进行价值增值的物质实体,是为了创造物质财富而投入生产活动的一切要素。

资源一般分为两大类:一是物质资源;二是人力资源。经济学家对资源做了进一步划分,认为世界上存在四大资源:

(1) 自然资源,指用于生产活动的一切未经人加工的自然物,如未经开发的土地、山川、森林、矿藏等,它们有待于人们去开发利用。

(2) 资本资源,指用于生产活动的一切经人加工的自然物,如资金、机器、厂房、设备等。人们并不直接消费资本本身,而是利用它去生产和创造新的产品与新的价值。

(3) 信息资源,指对生产活动及与其有关的一切活动的事、物描述的符号集合。信息是对客观事物的一种描述。前两种资源具有明显的有限共享性,而信息资源具有无限共享性。

(4) 人力资源,指存在于人体的经济资源,它反映一个国家或地区人口总体中所拥有的劳动力。它是生产活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要资源。由于人力资源具有特殊的重要性,它往往被经济学家称为第一资源。

从广义上说,人力资源是指智力正常的人。从狭义上说,人力资源有若干定义,常见的有以下几种:

(1) 人力资源是指为社会创造物质财富和精神财富、为社会提供劳务和服务的人。

(2) 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源,它对经济起着促进作用,使国民收入持续增长。

(3) 人力资源是指劳动力资源,即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

(4) 人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和。

(5) 人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和,它包括数量和质量两个方面。

(二) 人力资源的构成

根据我们的理解,人力资源由八部分组成:①处于劳动年龄之内的社会劳动人口,即适龄就业人口;②尚未达到劳动年龄而实际已从事社会劳动的人口,即未成年就业人口;③已经超过法定劳动年龄而实际仍在从事社会劳动的人口,即老年就业人口;④处于法定劳动年龄以内,有能力、有愿望参加社会劳动,但是实际上并未参加社会劳动的人口,即求业人口;⑤处于法定劳动年龄以内的就学人口;⑥处于法定劳动年龄以内的现役军人;⑦处于法定劳动年龄以内的家务劳动人口;⑧处于法定劳动年龄以内的其他人口。①~④部分人口构成现实社会的劳动力供给,可称之为现实人力资源;⑤~⑧部分人口未构成现实社会的劳动力供给,可称之为潜在人力资源。如图1-1所示。

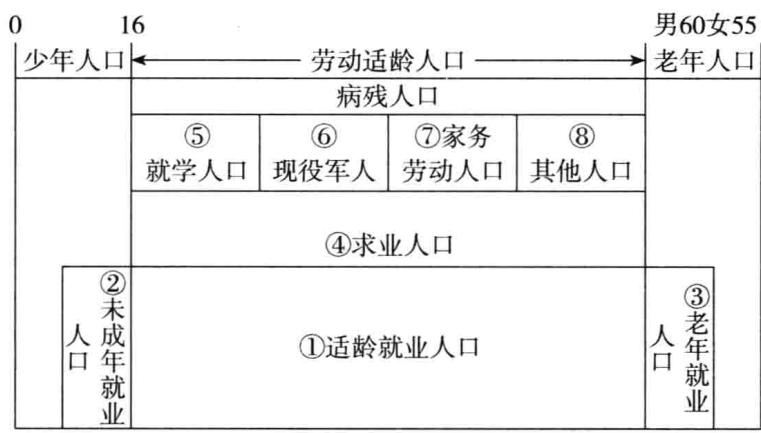


图 1-1 人力资源的构成

（三）人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源的关系

人口资源：一定范围内的人口总和。人口资源重在数量。

人力资源：一定范围内具有劳动能力的人口总量。

劳动力资源：一定范围内符合法定年龄的有劳动能力的人口总和。

人才资源：一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人口的总和。人才资源重在质量。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的关系如图 1-2 所示。

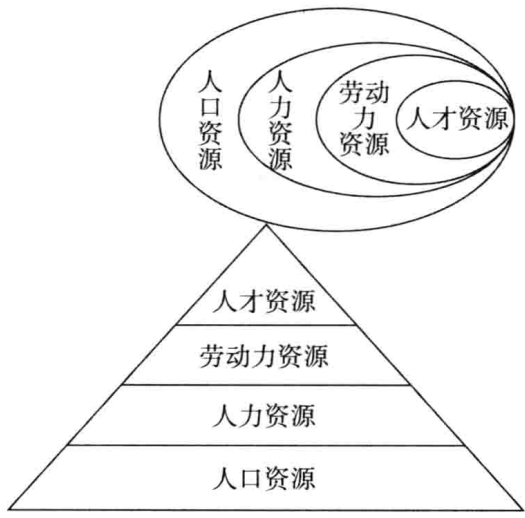


图 1-2 人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的关系

（四）人力资源的特征

1. 人力资源具有生物属性

人力资源是一种融入人体内的有生命的“活”的资源，与人的自然属性相关联，具有天然生理构成的特征以及出生、成长、发展、衰退、死亡的自然生理发展过程。这是人力资源最基本的特征。

2. 人力资源具有社会属性

从微观来看，人是一种社会动物，不能脱离群体而生存，容易受到群体文化和群体其他人的影响，因此人力资源具有社会属性；从宏观来看，每个国家的社会性质不同，每个

民族的文化特征不同，每一个社会和每一种文化都有特定的价值取向，这种价值取向通过人的行为表现出来，也使人力资源具有社会属性。

3. 人力资源具有能动性

人力资源具有思想、情感和思维，具有主观能动性，能有目的、有意识、富有创造性地主动利用其他资源去推动社会和经济的发展，因而它在社会发展和经济建设中发挥主导作用，其他资源则处于被动地位。人力资源的能动性主要体现在自我开发、自主择业、积极劳动、支配其他资源四个方面。

4. 人力资源具有智能性

人力资源包含智力内容，即具有智能性，从而使其具有强大的功能。人力资源不断扩大自身的能力，利用物质资源，取得更大的效益。在知识经济时代，人力资源的智能性不仅具有“效益巨大”的优异性，而且关系个人、企业乃至国家的生死存亡。人类的智力具有继承性，这使人力资源具有的能力随着时间的推移不断积累、延续并进一步增强。

5. 人力资源具有再生性

人力资源与物质资源一样，在使用过程中会出现消耗和磨损。人力资源的消耗和磨损可分为生理的消耗和磨损、心理的消耗和磨损与能力的消耗和磨损等。生理的消耗和磨损主要靠身体休息、饮食营养和新人力资源补充来实现再生；心理的消耗和磨损主要靠良好的个人心理素质、和谐的人际关系、公正有效的企业制度和优秀的企业文化来恢复和再生；能力的消耗和磨损主要靠个人终生学习、在职培训和建立学习型组织来使其再生。

6. 人力资源具有时效性

(1) 人力资源存在于人的生命之中，是一种有生命的资源，它的形成、开发和利用都要受到时间的限制。作为生物有机体的人有其生命周期，每个人均要经过幼年期、青年期、中年期、老年期。每个时期人的体能和智能不同，劳动能力也不同，因而人力资源在各个时期的利用程度也不相同。

(2) 人力资源的使用受到严格的时间限制，在人的生命周期中，只在职业生涯的几十年间发挥作用，且人力资源在不同年龄段的劳动能力不相同，因而人力资源在各个时期的可利用程度也不相同。人力资源的使用会经历培训期、使用期和淘汰期，因为随着时间的推移，社会不断进步，科学技术也不断发展，这些都会使得人已有的知识和技能相对老化。

二、人力资源管理

(一) 人力资源管理的概念

人力资源管理是指对人力资源的生产、开发、配置、使用等诸环节所进行的计划、组织、指挥和控制的管理活动。它是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合，以充分开发人力资源潜能，调动人的积极性，提高工作效率，改进工作质量，实现组织目标的理论、方法、工具和技术。为了正确理解“人力资源管理”概念，我们可以从以下几个方面去把握：

(1) 人力资源管理是对社会劳动过程中人与事、人与人、人与组织之间的相互关系进行管理，而不是直接管理社会劳动过程，也不是简单地对人或事进行管理。它谋求的是社会劳动过程中人与事、人与人、人与组织的相互适应，以便做到事得其人，人尽其才。

- (2) 人力资源管理是通过组织、协调、控制、监督等手段进行的。
- (3) 人力资源管理是积极的动态的管理。

(二) 人力资源管理的特征

- (1) 人力资源管理始终贯彻的主题是员工是组织的宝贵财富。
- (2) 人力资源管理的核心是人力资源开发，强调组织和员工之间的共同利益，重视挖掘员工的潜能，培养员工的主动性和责任感。
- (3) 人力资源管理是新兴的边缘性学科。现代人力资源管理兴起的时间不长，其理论基础涉及管理学、法学、经济学、心理学、社会学等多个学科。
- (4) 人力资源管理运作具有整体性。人力资源管理运作必须依赖整个组织的支持，而且各项职能之间应当具有一致性。

(三) 人力资源管理与人事管理的区别

人力资源管理与人事管理的区别见表 1-1。

表 1-1 人力资源管理与人事管理的区别

项目	人力资源管理	人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要，保障组织长远目标的实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人为中心	以事为中心
视野	广阔，远程性	狭窄，短期性
性质	战略，策略性	战术，业务性
深度	主动，注重开发	被动，注重管好
功能	系统，整合	单一，分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与，透明	控制
与其他部门的关系	和谐，合作	对立，抵触
本部门与员工的关系	帮助，服务	管理，控制
对待员工的态度	尊重，民主	命令式的，独裁式的
角色	挑战，变化	例行，记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

(四) 人力资源管理的职能

1. 获取

它主要包括人力资源规划、职务分析、招聘与录用。

2. 整合

一方面,通过整合使新招聘的员工不仅在身份上参加到组织中来,而且在思想上、感情上和心理上对组织认同并与组织融为一体。通过对新员工进行培训,介绍组织的宗旨和目标,启发和引导他们接受组织的宗旨和目标,协调好组织中的人际和群际关系,培养新员工对群体和组织的忠诚度;另一方面,通过整合使组织内的员工之间和睦相处、协调共事,取得群体认同,促使员工的个人认知与组织理念、员工的个人行为与组织规范同化,搞好组织与员工之间的劳动关系管理。

3. 奖酬与激励

它是指对员工为组织所作出的贡献而给予奖励的过程,是人力资源管理的激励、凝聚和引导职能。

4. 控制与调整

这是对员工实施合理、公平的动态管理的过程,它包括绩效考评制度的设置与执行,并以绩效考评的结果为根据,对员工实行动态管理,如晋升、调动、奖惩、解雇、离职等。

5. 开发

它是组织对员工素质与技能的培养与提高,目的是充分发掘员工的潜能,有效发挥员工的才干。主要环节有人才发现、人才培养、人才使用与人才调剂。

第二节 人力资源管理的历史发展

人力资源管理的实践活动可以追溯到相当久远的年代,但是作为一种科学的管理理论可以说是近代工业革命的产物,它的每一次变革都是以社会的发展和科学技术的进步为推动力的。

一、

西方人力资源管理的发展历史

(一) 18世纪中叶至19世纪中叶——人事管理初始阶段(经验管理阶段)

随着资本主义和第一次工业革命的标志——蒸汽机的产生,农村人口涌入城市,雇佣劳动也随之产生,此时出现了工人阶级。这一时期属于人事管理初始阶段,如下特点:

(1) 把人视为“物质人”、“经济人”,以金钱为衡量一切的标准,每个工人都在一定的岗位上做简单的、重复的机械劳动。

(2) 人事管理在这一时期表现为雇佣管理,主要功能是招录和雇佣工人,其管理以“事”为中心,以“目的”为指导,忽视人在金钱和物质之外的其他需求。

(3) 确立了工资支付制度和劳动分工,每个工人都有自己的工作岗位、工作职责和按规定获得的酬劳。

(4) 初步有了管理者与生产者的区分。因为是雇佣劳动,也就出现了一些不做工的“监工”,他们的主要任务是指派、强迫和监督工人劳动。

(5) 一种新型职业——职业经理人的雏形也已产生,他们是“监工”的头,后来成为工厂的当权者。随之而来的是,工人与当权者、当权者与所有者之间的距离日益加大。

（二）19世纪末至20世纪初——科学管理阶段

随着资本主义从自由竞争到垄断的发展，美国的“科学管理之父”泰罗和德国的社会学家韦伯都提出了一系列比较科学与合理的管理方法和管理手段。在这一时期有如下特点：

（1）劳动方法标准化，有了劳动定额、劳动定时工作制，首次科学而合理地对劳动效果进行计算。

（2）将有目的的培训引入企业，根据标准化的劳动方法对工人实行在职培训，并根据工人的特点分配工作。

（3）明确划分了管理职能和作业职能，出现了劳动人事管理部门，它除了负责招聘外，还负责协调和调配人力。

（4）已经能组织起各级指挥体系，各种职务和职位按照职权的等级原则加以组织，对人的管理形成了下级服从上级的严格的等级观念。

（5）已经注意到劳动低效率问题，并开始对工时、动作规范、专业化分工进行管理。当时在费城的米德维尔钢铁公司担任总工程师的泰罗为了用“最好的方法”完成一项工作，提出了对管理学有重大贡献的三个原则：科学而非经验；合作而非个人主义；最大化产出而非限制性产出。

（三）20世纪初至第二次世界大战——工业心理学阶段

与泰罗对效率的极端关注相反，工业心理学更加关心工作和个体的差异。在这个阶段，专职人事部门产生了。这一阶段有如下特点：

（1）承认人是“社会人”，人除了物质、金钱方面的需要外，还有社会、心理、精神等方面的需要。在这一时期，已经萌发了对人性的尊重和对人的心理需求的满足。

（2）在管理形式上，承认非正式组织的存在，承认在官方或法定的组织之外另有权威人物的存在。这种非正式组织的权威同样能影响和左右人们的行为和意愿。

（3）在管理方法上，承认领导是一门艺术，有方法上的区别；重视工会和民间团体的利益，提倡以人为核心改进管理方法。

（4）将工业心理学引入人事管理，开始重视对个体的心理和行为、群体的心理和行为的

管理。

这是人事管理思想最活跃且有质的飞跃的时期，美国以人为本主义心理学家马斯洛的层次需求理论就源于这个时期。在这一时期，人们将行为科学的理论和方法引入人事管理领域。人事管理部门试图说服管理者什么样的管理措施会达到最佳效果，同时也试图说服工人什么样的工作态度和方法能获得更安全的职业。

（四）第二次世界大战后至20世纪70年代——人际关系管理阶段

第二次世界大战后，虽然人们对人事管理的重要性依然认识不足，但劳资矛盾、人际关系、工作满意度等问题已被正式提了出来。当时著名的管理学家彼得·德鲁克认为，人事工作部分起着“灭火器”的作用。第二次世界大战前后，美国的法律已对劳资矛盾和人事关系的相关纠纷作出了一些规定。这一时期的人事管理比较严格、规范、系统，有如下特点：

（1）就业机会均等，反对四大歧视，即性别歧视、年龄歧视、种族歧视、信仰歧视。由于就业机会均等，大量的人才获得了就业机会。

（2）人事管理规范化。许多企业不仅设立专职人事部门，其下面还设置若干分支部

门,分别管理薪酬、考核、劳资矛盾、福利、培训等。

(3) 伴随着美国《民权法案》第七章的诞生,许多相关的政令、法律、规定逐步出台,美国的人力资源管理法律渐趋完善。这也影响了其他国家,妇女人力资源和少数民族人力资源得到较大程度开发,劳动力的结构发生了很大变化。

(4) 随着科技的发展,人事管理的方式也发生了较大的变化,弹性管理已进入部分企业和部分特殊岗位。

(五) 20世纪70年代以来——人力资源管理阶段

人事管理是以事为中心,对人实行刚性管理,工业时代的标准化、大型化、集中化在相当程度上影响和左右着人事管理的思想和方法。随着科技进步和社会发展,人们更多地要求个性解放和个性化管理,要求对人的尊重和人性管理,要求对人的关怀和柔性管理——以人为本的管理。科学技术更新的加速,一方面导致部分工人失业,增加了对员工培训的要求;另一方面使得企业对知识型员工的依赖增强。此外,世界市场的形成和资金、技术、人力的跨国流动对人力资源管理提出了新的要求,再加上国际竞争激化,民权运动广泛开展,通货膨胀加剧,各种反歧视法规纷纷出台,这些都给就业市场带来重大影响。这些因素对企业人事管理提出了更高的要求,促使企业重新审视、检讨以往的人事管理的价值观,进而采取了更为人性化的管理理念和模式。这就引发了把“人事部”的牌子砸掉换成“人力资源部”牌子的变革运动。这个阶段有以下特点:

(1) 从以事为中心的管理转为以人为中心的管理,更加重视人的个体需要和发展需要,尊重人的隐私权。

(2) 从以管理为主转为以开发为主,注重培训员工的技能,培养员工的职业道德,促进员工的职业发展。

(3) 管理从刚性转为柔性,个性化管理的特征逐步明显,对人的关心和爱护超过对人的约束和控制,人性化管理被广为提倡。

(4) 开始重视团队建设,重视协作和沟通,让员工参与管理成为组织追求的目标。

二、我国人力资源管理的发展历程

我国人力资源管理经历了一个从人事管理到战略管理转变的过程,其中包含了人力资源管理从空白到丰富,从从属到主动,从事务性到战略性,从经验式的管理阶段到规范化、制度化的科学管理阶段,从重视显在人才到重视潜在人才储备,从关注自身经济效益向关注以人为本转变的发展历程。

(一) 人事管理阶段(1978—1992年)

人事管理与我国长期的计划经济体制密切相关。在计划经济体制下,人才流动受到了严格的政策限制,企业用人选拔凭资历,工资分配平均化,致使员工的积极性、主动性难以被完全调动起来。人事部属于非生产和非效益部门,不讲投入产出,成本意识淡薄,工作也大多为一些流程性极强的事务性工作,是企业不折不扣的“总后勤”。在管理体制上,人事部多为被动反应型,按部就班,强调按领导意图办事或者按上级人事部门的计划要求办事,几乎没有自主性。有人认为人事部是没有任何技术含量、专用于安排闲杂人等的地方。人事部侧重于近期或当前人事工作,就事论事,只顾眼前,缺乏长远的战略眼光。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。

(二) 人力资源管理兴起阶段(1993—1998年)

随着市场经济的迅速发展,如何选人、用人、留人成为企业关注的焦点。传统人事管理的招聘人员、档案进销调存、造工资表、培训等职能已不能满足企业人才管理的要求,真正着眼于员工和组织可持续发展、实施全方位开发与管理的思想悄然而起。许多企业将人事部改为人力资源部,人事管理开始向人力资源管理转型。此阶段的标志性事件是中国人民大学1993年在全国率先开办了人力资源管理专业。

(三) 人力资源管理形成阶段(1999—2002年)

随着企业规模的扩大、人事经理到人力资源经理的角色转变,企业从领导到员工都意识到人力资源管理的重要性,人力资源管理在我国得到前所未有的发展。企业将员工视为能创造价值的最重要资源,重视人的能力,重视对人的投资,致力于建立一种能把人的问题与企业经营问题综合考虑的机制。如何调动员工的积极性,如何吸引和激励人才成为组织思考的问题。人力资源管理职能扩展为企业人力资源状况评估和规划、员工职业生涯规划、科学化的考核、企业文化建设、薪酬福利设计、职务分析与设计及后备人才储备。企业初步建立了以招聘、培训、绩效考核为内容的人力资源管理构架,专门设置招聘专员、人力资源规划师和培训师等职位,充分做到以人为本。同时,企业投入大量人力、物力,不遗余力地建设人力资源管理体系,从员工招聘到员工培训、从绩效考核到薪酬设计、从工作分析到员工职业发展规划都制定了相应的制度。此阶段的标志性事件是2002年江泽民在“十六大”报告中指出“人力资源是第一资源”。

(四) 人力资源战略管理阶段以及国际人力资源管理阶段(2003年至今)

随着我国加入WTO、国外跨国公司进入我国、信息技术发展和经济全球一体化,越来越激烈的全球人才争夺大战也进入了战略性阶段,人力资源战略管理和国际人力资源管理成为核心问题。企业经营战略的制定、产品结构的调整、科学技术的引进、工艺水平的提升均与人力资源的数量、质量、结构密不可分,人力资源管理上升至企业战略地位,人力资源管理人员也进入企业战略管理层。此阶段的标志性事件有两个:其一,首都经济贸易大学率先在全国开办国际人力资源管理专业;其二,2007年胡锦涛在“十七大”报告中指出“优先发展教育,建设人力资源强国”。

第三节 人力资源管理的理论基础

一、人性假设理论

(一) “经济人”假设

1. “经济人”假设的主要观点

- (1) 人们天生懒惰,不愿意多做工作。
- (2) 人们缺乏雄心和进取心,怕负责任,宁可接受别人的领导。
- (3) 人们以自我为中心,忽略组织的目标。
- (4) 人们习惯抵制变革。
- (5) 多数人是愚笨的,无创造力,常有盲从举动。

(6) 人们只有生理与安全的低级需求,没有自尊和自我实现的高级需求。

2. 与“经济人”假设相对应的管理措施

(1) 只注重对工作任务的管理。

(2) 采用“胡萝卜+大棒子”的管理方法。

(3) 管理工作是少数管理人员的事情,员工只是服从指挥。

(二) “社会人”假设

1. “社会人”假设的主要观点

除了物质条件以外,社会心理因素对调动人的积极性有很大作用。人们的工作是以社会需求为主要动机的。

2. 与“社会人”假设相对应的管理措施

(1) 管理人员不应只关注组织目标的实现,还应关注员工的需求。

(2) 管理人员要注意员工之间的关系,培养员工的归属感和整体感。

(3) 奖励制度应以集体奖励为主、个人奖励为辅。

(4) 管理人员不应只对技术问题和经济问题进行处理,应注重人际关系的处理,还应在领导与员工之间起到联络作用。

(5) 实施员工参与管理的新型管理模式,让员工不同程度地参与组织决策的研究与讨论。

(三) “自我实现人”假设

1. “自我实现人”假设的主要观点

(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办法,人在执行任务的过程中能够自我指挥和自我控制。

(3) 人对工作的态度取决于其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,而且能主动承担责任。

(4) 人对目标是否尽力依赖于达成目标所得到的报酬。在这些报酬中,最主要的不是金钱,而是自尊和自我实现需要的满足。

(5) 大部分人都有解决问题的想象力和创造力,但在大多数情况下,一般人的智力只是部分地得到了发挥。

(6) 员工的自我实现倾向与组织所要求的行为之间并无冲突,如果给员工机会,他会自动地将自己的目标与组织的目标相结合。

2. 与“自我实现人”假设相对应的管理措施

(1) 管理的重点从人际关系转移到工作环境上来,主张创造适宜的工作环境,以利于充分发挥员工的潜能,实现员工的自我价值。

(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) 奖励制度从外在激励转为内在激励。

(4) 实行保证员工充分发挥才能和积极性与创造性的管理制度,如管理权限下放,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等,使个人需要与组织目标结合起来。