

21世纪精品教材

实践与应用系列

涂云海 ● 主编

人力资源管理 原理与应用

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

涂云海 ● 主编

人力资源管理 原理与应用

© 涂云海 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理原理与应用 / 涂云海主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2008. 8

(21 世纪精品教材·实践与应用系列)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 489 - 4

I. 人… II. 涂… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 128488 号

人力资源管理
应用与案例

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)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 440 千字

印张: 19 3/4

2008 年 8 月第 1 版

2008 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 卢悦

责任校对: 贺荔

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 489 - 4

定价: 32.00 元

东北财经大学出版社

前言

随着知识经济时代的到来,智力资本已成为企业的第一竞争要素,人力资源管理的重要性愈加凸显。在国际上,人力资源已经成为企业乃至整个国家发展的第一资源。现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一项真正的资源,就是人。所谓企业管理,最终就是人力资源管理。人力资源管理,就是企业管理的代名词。”管理界也有一个共识:人力资源管理会成为 21 世纪企业管理的核心所在。

随着世界经济的全球化发展,外部环境的不确定性已经成为中国企业经营环境的主要特征。因此,在企业所需的四大资源——人力资源、资金资源、物质资源和信息资源中,企业内部的人力资源开始扮演越来越主要的角色,它将成为企业持久竞争优势的重要来源,有效地管理人力资源,将是企业绩效的最终决定因素。在外部体制环境改善、市场越来越成熟的情况下,中国提高国际竞争力的关键就变成了企业内部的管理问题,而这个管理问题的核心恰恰就是人力资源管理。

胡锦涛总书记在党的十七大报告中指出,在新的发展阶段要“深入贯彻落实科学发展观”,并且首次指出要注重“人文关怀”和“心理疏导”。“以人为本”是科学发展观的本质与核心,这就为人力资源管理的研究指明了方向,使之与当代中国的发展目标相统一,更具有现实意义。具体到一个企业,它能否健康发展,在很大程度上取决于员工素质的高低,取决于人力资源管理在企业管理中受重视的程度。因此,必须深入贯彻落实科学发展观,做好企业人力资源管理,在执行过程中多尊重人的本性与内心的真实需求,只有这样才能使企业健康快速地发展。

随着时间的推移和国际社会经济环境的急剧变化,人力资源管理的理论和实践也在不断地变化发展。目前,国外的人力资源管理已经呈现出一些新的发展趋势,比如将人力资源管理纳入组织战略规划及战略管理的组成部分、人力资源呈现整体开发性发展态势等。在这种形势下,中国要想在世界经济和国际市场上占有一席之地,就必须从传统的人力资源管理模式中跳出来,对企业人力资源管理进行创新思考和创新实践。

本教材由涂云海任主编,负责对全书的框架设计和统稿,具体章节编写的人员有:第 1 章,涂云海;第 2 章,涂云海、徐登喜;第 3 章,盖庆武、楼红平;第 4 章,楼红平、洪瑞丹、吴上遥;第 5 章,涂云海、吴上遥、周元雄;第 6 章,楼红平、童索凡、张伟;第 7 章,涂云海、褚鲁吟、王韵、唐汉瑛;第 8 章,涂云海、王耀贵、甘辉;第 9 章,盖庆武、涂云海、楼红平;第 10 章,楼红平、褚鲁吟、刘志

慧;第11章,涂云海、黄路瓴、林慧、宋伟;第12章,吴上遥、周元雄、邹光剑。

本教材在编写过程中得到了浙江工贸职业技术学院院长何向荣教授和副院长孙蔚教授的大力支持与指导,同时也参考了国内外人力资源的大量著作,在此一并表示感谢。本教材可以供高职高专人力资源管理专业使用,也可供企业人力资源部经理参考。由于人力资源管理理论与实践处于不断变化发展中,编者水平有限,书中不妥和错误之处在所难免,恳请读者提出宝贵意见,以便再版时修改、完善。

编者
2008年8月

目 录

101	薪酬调查设计	章 8 第
101	薪酬调查实施设计	1 8
112	薪酬调查数据整理设计	2 8
117	薪酬调查报告撰写设计	3 8
187	绩效管理设计	章 9 第
188	绩效管理设计	1 0
198	绩效管理设计	2 0
202	绩效管理设计	3 0
209	绩效管理设计	4 0
215	绩效管理设计	章 10 第
第 1 章 绪 论		1
1.1	人力资源管理的历史与发展	3
1.2	我国人力资源管理概况	8
1.3	人力资源管理的发展趋势	13
第 2 章 人力资源管理概述		18
2.1	人力资源概述	19
2.2	人力资源管理的基本问题	28
2.3	战略性人力资源管理与人力资源战略	35
第 3 章 人力资源管理的基本理论		43
3.1	人性假设理论	44
3.2	激励理论	49
第 4 章 人力资源管理的基础		61
4.1	人力资源管理的环境	63
4.2	人力资源管理者和部门	71
4.3	人力资源管理的责任和部门绩效	77
第 5 章 工作分析		83
5.1	工作分析概述	84
5.2	工作分析的实施	88
5.3	工作分析的方法	95
第 6 章 人力资源规划		103
6.1	人力资源规划概述	104
6.2	人力资源规划的制定	111
6.3	人力资源供求预测与平衡分析	115
6.4	人力资源规划信息系统	121
第 7 章 员工招聘与选拔		125
7.1	招聘与选拔概述	126
7.2	招聘与选拔的工作流程	135
7.3	招聘与选拔的具体技术	148

第8章 人力资源培训	160
8.1 人力资源培训概述	161
8.2 人力资源培训的需求分析	175
8.3 人力资源培训的操作	178
第9章 职业生涯规划	187
9.1 职业生涯概述	188
9.2 职业生涯规划概述	198
9.3 个人职业生涯规划	205
9.4 企业职业生涯规划	209
第10章 绩效管理	217
10.1 绩效管理概述	219
10.2 绩效管理的实施	225
10.3 绩效考核的方法	237
第11章 员工薪酬管理	252
11.1 薪酬管理概述	253
11.2 薪酬体系设计	256
11.3 员工福利	264
11.4 不同员工群体的薪酬管理	270
第12章 员工关系管理	277
12.1 员工关系管理概述	278
12.2 良好员工关系的建立与维护	282
12.3 员工的纪律管理和冲突管理	294
12.4 员工关系中的法律	298
参考文献	307

第1章

绪论

教学目的与要求

1. 了解人力资源管理的历史与发展。
2. 掌握我国人力资源管理的发展前景和现状。

基本知识点、基本能力点及能力拓展点

1. 基本知识点：①人事管理与人力资源管理的区别；②人力资源管理的发展演变。
2. 基本能力点：①掌握人力资源管理的发展过程；②探讨我国人力资源管理的发展前景。
3. 能力拓展点：结合小组实训课题、课堂讨论以及案例分析，使学生对人力资源管理的历史与发展有一个更加清晰的认识。

教学重点、难点及主要的教学方法

1. 教学重点：①人力资源管理的历史发展过程；②我国人力资源管理的现状与发展前景。
2. 教学难点：人力资源管理的演变及与人事管理的关系。
3. 主要教学方法：教学互动。

开篇案例

中国外轮代理总公司人事部经理隋纯东访谈：

国企人事经理的“人事经”

去国有企业的人事部采访之前，难免让人想起那一张张面沉似水的“人事脸”，尤其那不温不火、滴水不漏的谈话“功夫”，多少令人担心这种采访会不会取得什么好的素材。但初见隋纯东时，那瘦高的身材透露着干练，谦和的目光显现着成熟、幽默，率直的言谈表露着真诚，似乎和想象中的国企人事科长有着明显的差异，也许不仅我们国有企业大环境在变，连国企人事经理的工作风格也在变，但他们是否在人事管理的观念上有所变化呢？所以，我们的话题首先就从“人事部到底是干什么的”谈起。

人事部是干什么的？

我以前在中远运输集体公司做业务，在外轮代理公司做人事部经理的时间其实只有三年，但通过这三年的工作，我觉得企业人力资源部的工作主要有四块：一是对整个企业人力资源的开发进行规划；二是为企业招募优秀人才；三是想方设法留住人才；四是挖掘现有人员的潜能。如果从人力资源部为企业创造效益的最直接的效果上讲，核心其实就是两条，一是看你能否招得进来（企业所需人才），二是看你能否留

得住。如果连这两条都没做到,就很难说你人事部有什么开发能力,更谈不上为企业创造什么价值了。

国企该如何留住核心员工?

外轮代理业目前在我国是一个比较开放的行业,也是一个主要靠人力资本赚钱的行业,几个人就可成立一家公司,承揽代理业务,所以,竞争相当激烈。因此,那些能给公司带来80%收入的核心员工,往往就成为别的公司“猎取”的重点目标。

由于我们人事部“管着”包括下属80余家企业约5000人的职工队伍,而且其中许多骨干现在已经流向一些外企或民企,所以我们也产生了一种强烈的危机意识。于是我们在全公司系统实施“人才工程”,通过采取岗位竞聘的办法,让优秀人才显露出来,发挥出他们的作用,使他们实现从以前“你要我干这个岗位”到“我很想干”的转变。

具体办法首先是改革收入分配制度,公司高层领导按年薪制,其他职工降低固定收入部分,加大岗位幅度部分和效益提成部分,给予特殊贡献的人才以特殊的待遇等等。

另外,以前我们采取的是薪点工资制,但这种工资是一种比较典型的论资排辈的制度,所以我们把它改为岗位工资,让一些后勤服务部门或其他辅助人员的工资按市场一般价调整,而让为企业效益做出直接贡献的人员的收入随每年企业效益的提高而提高,甚至关键的岗位都可以由对方报价。

这样做的目的,就是让核心员工感到企业非常看重他们,希望能留住他们的心。当然,我们留人和激励职工还采取了许多其他方法,比如将好的培训机会作为奖励员工的重要手段,让能力越强、贡献越大、工作越离不开的人去参加培训,而不是让那些有较多空闲、工作中可有可无的人去培训。这是我们留住核心员工的一个很重要的手段。当然,企业为此也做了较大的投入,比如现在一个人在MBA研修班进修的费用至少要三四万元,但我相信这种投入是会有可观的回报的。

以上这些做法尽管在外资或民营企业看来还略显传统,但你知道作为一个国有企业,要真能把这些做好并非易事。上级领导指示我们国有企业要“事业留人、感情留人、适当待遇留人”,前两条我们既有思路也可以找到具体办法,但什么叫适当待遇留人?要想提高国企竞争力,为什么就不能用一流的待遇留住一流的人才?

其实细算一下,国有企业的人力成本一点都不低,比如住房、养老、医疗保险这三大基金在企业成本中的比例相当大,但为什么我们和外资企业的收入一比,就好像少了许多呢?关键是我们没有利用好住房这一优势。

有人开玩笑地说:“虽然家家都有本难念的经,但国企人事部的经尤其难念。”但我并不这样悲观。尽管国企受国家整个大政策的制约,许多事我们想做却不能做,比如,如果把国企住房补贴与市场房价之差的费用算在他的工资里,或者纳入奖励体系,绝对能吸引一大批业界优秀人才,但是目前政策不允许。

人事经理如何做人事?

我刚到人事部的时候,让我讲两句话,我当时就非常犹豫,因为我没来人事部之前,我总觉得人事部的人都是净琢磨别人的人,不是考核这个人,就是算计那个

人(比如工资等),大家的各种利益似乎全都攥在他们手里,所以我多少有点怵他们。

但我现在自己干了这项工作以后,我觉得必须改变大家对我们的这种印象,要让他们觉得我们不仅是其他部门的战略伙伴,更是向他们提供优质资源和良好服务的朋友和贴心人。比如,你知道国有企业的工资总量是有额度的,有的时候即使企业效益很好,员工的工资上涨幅度也是要受限制的,但如果我们会想方设法解决这些问题,员工就会很感谢我们。

我虽然在国企人事部干的时间不长,但我感觉在这个部门能接触到各种人,可以让你学到很多东西,知道如何在领导们之间进行协调,就像一位人事老前辈所讲,当好人事经理关键要把握三条:授权有限、守口如瓶、推功揽过。

在我们采访即将结束的时候,隋纯东经理意味深长的一句话给我们留下了深刻印象,他说:“做人事经理绝不能干一辈子,有机会还是应做做业务,否则你不会真正理解干人事的意义。”

资料来源 姚水洪、任新刚:《现代企业人力资源管理概论》,大连,大连理工大学出版社,2007。

讨论的问题:

(1) 传统人事管理与现代人力资源管理的不同之处?

(2) 你如何理解本案例的最后一句话?

1.1 人力资源管理的历史与发展

人力资源管理是一门从传统人事管理演变而来的有关如何管理人的学科。它以“人”为核心,以“对人的管理”为前提。随着经济全球化和全球竞争水平的提高,人力资源作为企业的一种重要资源,越来越被人们所重视。有效的人力资源管理是组织发展与成功的关键。企业通过对人力——这一特殊的资源进行有效开发、合理利用和科学管理,使组织尽可能提高效率和效益,从而实现企业的最终目标。作为一门新兴学科,人力资源管理已成为管理类各专业的核心课程之一。本章是导论篇,主要对人力资源管理的历史与发展做一个全面的分析和回顾。

1.1.1 人力资源管理产生的历史背景

人力资源管理在管理领域是指以人的价值观为中心,为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列开发与管理活动。现代企业中的人力资源管理是在传统的人事管理的基础上发展起来的。人力资源管理作为一门独立学科体系,是现代工商管理系统中的一个重要组成部分。人力资源管理约出现于20世纪60年代中后期,它研究如何最有效、最合理地管理和使用企业所拥有的最宝贵的资源,即员工们的才能与热情,从而实现企业的既定目标,使其经济效益和社会效益最大化。

从时间上看,人力资源管理的历史并不久远,但人事管理的思想却源远流长。从18世纪末开始的工业革命一直到20世纪70年代,这一时期被称为传统的人事管理阶段。直到20世纪70年代末,人事管理才开始让位于人力资源管理。

总的来说,人力资源管理的产生过程经历了四个阶段,如图1—1所示。

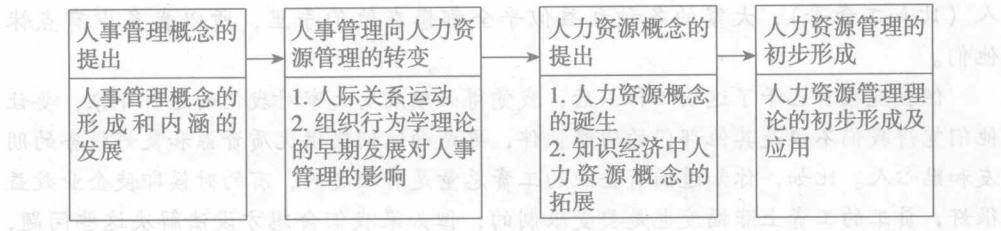


图 1—1 人力资源管理产生过程

1) 人事管理概念的出现

现代的人事管理是随着工业革命的发生而发展起来的。19 世纪的工业革命产生了大机器生产方式，它不仅加强了人与机器的联系，而且使员工的规模不断扩大。于是，负责对员工的生产进行监督和与员工有关的事务进行管理的专门管理人员应运而生。从这一时期开始，人事管理被组织、尤其是企业所接受，人事管理作为一种管理活动也正式进入了企业的管理活动范畴。人事管理的专门管理人员和专门机构的出现，被许多学者看作是现代人事管理的开端。这一时期的人事管理工作主要涉及人员招聘、员工福利（包括财务、住房、医疗、教育等）、工作标准、安全、培训、健康等事务性管理工作，这种专业分工是现代人力资源管理部门形成的组织基础。

2) 人事管理向人力资源的演变

随着科技和社会的发展，人类社会开始进入“后工业社会”，企业越来越依赖于高素质的人员。组织中员工的素质和需求也相应地发生了变化，具有相当知识基础和技能的员工大量出现，经济需求不再成为人们的唯一需求，而是更多地要求对人的尊重和关怀。由于员工在组织中的人性地位发生了改变，曾经作为组织生产资料的劳动力——员工开始成为组织的一种资源，而对于这一系列的变化需求，人事部门已经无法满足。于是，人事管理开始了向人力资源管理的转变，这种转变经历了很长时间，且延续至今。

在这一阶段中，人际关系运动与组织行为学理论的早期发展都为人事管理向人力资源管理的转变奠定了理论基础，正是在这个基础上，人力资源这一概念开始被提出。

3) 人力资源的提出

1954 年，当代著名管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在其《管理的实践》一书中首次提出了“人力资源”的概念。他指出：人力资源和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就在于它是人，是具有“特殊资产”的资源，并且拥有其他资源所没有的素质，即“沟通能力、融合能力、判断力和想象力”。在《管理的实践》中，彼得·德鲁克还指出当时人事管理中的错误观念：

- 一是认为员工不想工作的假设；
- 二是把人事管理作为专业人员的工作而不是经理的工作；
- 三是把人事管理活动看成是“消除麻烦的工作”，而不是积极的、建设性的活动。

基于这些观点，他提出了管理的三个更广泛的职能：管理企业、管理经理人员和管理员工及他们的工作。

但“人力资源”概念的提出以及人事管理理论的形成与后工业化时代中员工管理的实践不相适应,于是人事管理开始进一步向人力资源管理转变。

4) 人力资源管理的初步形成

继彼得·德鲁克提出“人力资源”的概念后,怀特·巴克(E. Wight Bakke)在1958年发表了《人力资源功能》一书,详细阐述了有关管理人力资源的问题。他把管理人力资源作为管理的普通职能来加以讨论,认为人力资源的管理职能对于组织的成功来讲,与其他管理职能如会计、生产、金融、营销等一样至关重要。根据巴克的观点,人力资源管理的职能包括人事行政管理、劳工关系、人际关系以及行政人员开发等方面。

巴克对人力资源管理职能的阐述是非常清晰的,即使是在工会理论、管理理论和公共理论方面也都是很有影响的。他和彼得·德鲁克一样,都非常强调管理活动,认为必须对它们进行全面的、系统的管理。他们的观点对企业界和学术界产生了影响,尽管当时没有对其进行深刻的描述,但“人力资源”一词开始被企业界和学术界提及。

“人力资源管理”这一概念真正意义上被明确,是在1964年皮尔格斯(Pigors)、迈尔斯(Myers)和马姆(Malm)等人编辑的《人力资源管理:人事行政管理读本》一书上。他们把“人力资源的管理”看成是比人事管理更广泛和更全面的一个概念,强调“管理人”是管理的中心,是第一位的。

彼得·德鲁克和巴克等人的早期人力资源管理理论虽然仅仅从人事管理职能和管理活动的角度进行阐述,但它毕竟将人事管理推到了一个全新的发展阶段——人力资源管理。

1.1.2 人力资源管理的发展演化

人力资源管理发展到目前这个阶段,经历了一个长期的演变过程,而系统化和理论化的人事管理最早产生于西方社会,因此对人力资源管理发展历程的考察也就主要集中于西方发达国家。

关于人力资源管理的发展阶段,人们对此有许多不同的划分:

- 从管理的目的角度来看,人力资源管理大致经历了工作中心、人员中心、人员工作互动等三个阶段;
- 从管理的内容角度来看,人力资源管理大致经历了现场事务管理、档案业务管理及指导协调管理等三个阶段;
- 从管理的方式方法等技术角度来看,人力资源管理大致经历了非独立的综合阶段、专业的技术化管理阶段、专业的人性化管理阶段以及专业的综合化管理阶段等4个阶段;
- 从管理的历史发展的角度来看,人力资源管理大致经历了经验任务管理、科学人事管理、现代人力资源管理等三个阶段。

基于对上述不同划分的综合归纳,在这里,我们可以将人力资源管理的发展划分为六个阶段:

1) 人事管理初级阶段(18世纪中叶—19世纪中叶)

随着资本主义和第一次工业革命——蒸汽机的产生,农村人口涌入城市,雇佣劳动随之产生。由于工人阶级的产生,雇佣劳动部门也随之产生,美国最早的雇佣劳动

部门就产生于这一时期。这一时期属于人事管理的初始阶段。

这一阶段的人事管理思想有如下特点:

(1) 把人视为物质人、经济人,以金钱为一切衡量标准,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,主要功能用于招录和雇佣工人,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,每个工人有自己的工作岗位、工作职责和按规定获得的酬劳。

(4) 已初步有了管理者与生产者的区分。因为雇佣劳动关系的存在,所以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) 一类新型的职业,即目前职业经理人的雏形也已产生,他们是“监工”的头,成为新的工厂系统的当权者。随之而来的是工人和当权者、当权者和所有者之间的距离日益加大。

2) 科学管理阶段(19世纪末—20世纪30年代)

19世纪末,一些受商业、工厂和政府部门聘用的管理人员、科学家和工程师,从提高经济效益和工作效率出发,总结和运用历史上的人事管理经验,解决劳动和劳动管理中的问题,使人事管理上升到科学管理的阶段。

这一阶段的人事管理理论最有影响的是20世纪20年代泰勒(Taylor)提出的“科学管理”理论,它揭示了人事管理与劳动生产力以及工作绩效之间的内在关系,提出了“计件工资制”和“计时工资制”以及实行劳动定额管理,从而导致了人事管理理论与实践上的一次革命。

但该理论没有考虑到员工的感受,将员工视同机器,使得员工对工作产生的不满,影响了其记录效果的发挥。

在这一时期,人事管理思想有如下几个特点:

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

(2) 将有目的的培训引入企业。根据标准方法对工人实行了在职培训,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,它除了负责招工外,还负责协调人力和调配人力。

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

(5) 科学管理已经全面注意处理劳动的低效率问题,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”去完成一项工作,提出了对管理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。

3) 人际关系运动阶段(20世纪30年代—20世纪50年代)

由于科学管理理论中关于金钱是激励员工和提高员工生产率的唯一因素的理论在实践中难以得到证实,20世纪30年代的霍桑实验研究结果使人事管理从科学管理转

向了人际关系的研究。

20 世纪 30 年代,哈佛商学院的人际关系学派倡导者梅奥(Mayo)等人发现员工的感情、情绪和态度受到工作环境的强烈影响,包括群体环境、领导风格和管理者的支持等。这一研究成果导致了行为科学理论在人事管理中的广泛应用,主管培训、强调对员工的关心和支持、增强员工和管理人员之间的沟通等人事管理新方法被很多企业采用,人事管理的职能被极大地丰富了。但从 20 世纪 50 年代开始,人际关系的人事管理方法逐渐不能适应当时的人事管理需要。

这一时期的人事管理进入比较严格、规范、系统的时代。人事管理的特点体现在以下几个方面:

(1) 就业机会要求均等。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的机会。

(2) 人事管理规范化。许多企业不仅设立专职的人事部门,而且人事部门下还设立若干分支机构,分别管理薪酬、考核、劳资矛盾、福利、培训等。

(3) 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,美国的人力资源法律渐趋完善,同时也影响了欧洲和其他地区,妇女人力资源和少数民族人力资源得到较大程度的开发,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变化,弹性管理已进入部分企业和部分特殊岗位。

4) 行为科学阶段(20 世纪 50 年代—20 世纪 70 年代)

霍桑实验的结论在实行多年后,受到了很多质疑,从而导致了人们对行为科学的重视与进一步研究。组织行为学是和社会学、心理学以及政治学等密切相关的学科,其分支是工业心理学。它通过对个体、群体以及组织在工作中行为的研究,说明它们是如何影响个体、群体的生产率水平和生产绩效的。组织行为学的发展使人事管理中对个体的研究与管理扩展到了对群体与组织的整体研究与管理。

组织行为学对形成个体、群体行为的动机和原因的研究促进了员工激励理论的完善和应用。尤其是在 20 世纪 70 年代以后,组织行为学中的激励理论有了很大发展,产生了一些当代激励理论,如奥德佛的 ERG 理论、麦克里兰的成就动机理论和认知评价理论、亚当斯的公平理论和佛罗姆的期望理论等。

这一时期人力资源管理的特点是:

(1) 强调人不是“劳动工具”,是有需要、有动机、有个性的企业组织的成员。

(2) 主张对员工的工作动机和潜能进行激励,通过组织的教育和引导,鼓励员工在工作实践中寻求需要的满足。

(3) 强调管理的人情味和员工的满意度,重视个人的需要和兴趣,并使之适度实现。

5) 权变管理阶段(20 世纪 70 年代—20 世纪 80 年代)

这一阶段,企业的经营环境发生了巨大变化,各种不确定因素增加,企业管理不仅要考虑自身因素,还要考虑外部各种因素的影响。在这种背景下,权变管理理论应运而生,它强调管理的方法和技术要随企业内外环境的变化而变化,应当综合运用各种管理理论而不只是某一种。在这种理论的影响下,人力资源管理也发生了深刻变

化,同样强调针对不同情况采取不同的管理、实施不同的措施。

6) 战略管理阶段(20世纪80年代至今)

这一阶段,企业开始从战略的角度来思考人力资源管理问题,其主要特点有:

(1) 任务人是企业最宝贵的财富和资源。

(2) 人力资源管理更具有战略性,在企业管理中的地位提升,成为企业管理方面最有决定意义的内容。

(3) 特别重视人的潜在能力的开发、人的素质的提高,而大量事务性管理则归入程序化管理,其管理更具系统性。

(4) “以人为本”成为人力资源管理的首要准则。

(5) 充分发挥企业文化的引导、凝聚、协调、激励等功能对人力资源进行管理。

战略人力资源管理理论的提出和发展,标志着人力资源管理正走向成熟。在经济不断发展、全球化和竞争日趋激烈的市场趋势下,战略性人力资源管理仍然会是未来很长一段时期内的发展方向。

【随堂练习1—1】

(1) 人力资源管理产生的历史背景是什么?

(2) 人力资源管理的产生经历了哪几个阶段?

(3) 试述人力资源管理与人事管理的关系。

1.2 我国人力资源管理概况

1.2.1 我国人力资源管理的历史与发展

1) 我国古代人事管理的思想

中国具有五千年文明史,在古代文化典籍之中蕴藏着丰富的有关人事管理的思想,对有关人才的重要性、如何选拔人才、如何用好人才等方面都有过精辟的论述。例如:有关人才的重要性方面,唐太宗的名言“为政之要,惟在得人”,就把“得人”看作是“为政”的关键。康熙更是将人才提到治国的首要位置,认为“政治之道,首重人才”。有关如何选拔人才方面,汉王符指出:“德不称其任,其祸必酷,能不称其位,其殃必大。”强调人员的品行和能力必须与其职位相符,否则会带来严重的后果。有关如何用好人才方面,诸葛亮曾说过:“古之善将者,养人如养己子,有难,则以身先之;有功,则以身后之;伤者,泣而抚之;死者,哀而丧之;饥者,舍食而食之;寒者,解衣而衣之;智者,礼而录之;勇者,赏而劝之。将能如此,所向必捷矣。”这段话说明作为将军,如果能爱兵如子,以心换心,以情感人,满足每个士兵不同的需要,就能调动士兵的积极性,军队必将战无不胜。所以总结、批判、继承和发展这些思想与经验,对做好现代人力资源的开发与管理工作具有重要价值。

2) 我国近代人事管理的概况

鸦片战争之后,中国演变为半殖民地半封建社会,这时的人事管理具有两个基本特点:

一是带有浓厚的封建色彩,企业大多是家族性质的小型私人企业。许多企业实行包工制度,把工作包给包工头,然后由包工头招收工人,组织生产,进行监督,发放

工资。

二是引进西方资本主义国家的科学管理方法。一些规模较大的企业引进了泰罗科学管理的方法,开始对人员进行比较规范的管理,如天津东亚毛纺公司开始按照“雇佣工人程序图”进行招工,同时取消学徒制,举办艺徒培训班,培训熟练技术工人。该公司还引进了时间动作研究,确定劳动定额,实行差别计件工资制,公司还制定了一套厂训、口号等,以提高企业的凝聚力。

3) 新中国成立后人力资源管理的发展

新中国成立以来,我国人力资源管理的发展可分为两大阶段:改革开放前和改革开放后。

1949年至1977年间,我国实行的是计划经济,对人员的管理基本上是属于人事管理,实行“低工资,高就业”的制度。企业是国家所有,企业职工是企业的主人,实行职务终身制,建立统一的劳动保障制度,由职工所在单位负责医疗和养老。

而1977年以来,我国进行改革开放,对传统的人事管理也进行了不断的改革,逐渐形成了我国自己独特的人力资源管理模式:

(1) 在职工录用方面,实行“全员劳动合同制”,从体制上基本改变了过去那种主要由政府计划直接配置人力资源、组织无用人员的权利、劳动者不能自由支配自己劳动力的劳动人事管理制度。各类组织扩大了用工自主权,可根据具体情况自主招聘人员。现行的用工制度主要有:固定制、合同制、临时雇用制等。

(2) 在职工培训方面,实行“先培训,后上岗”的模式,基本废除了师傅带徒弟的培训方式,大力发展职业教育,并重视对职工的再培训,培训内容包括思想政治教育、科学文化知识教育和业务技术培训。培训工作形式多样,以专业性培训为主。

(3) 在工资与奖励方面,废除了大锅饭,落实按劳分配原则,普遍实行工资总额随组织总体效益和本人绩效浮动,适当拉大个人收入的差距,做到多劳多得。组织内部实行浮动工资、岗位技能工资、结构工资等灵活多样的分配形式,恢复并建立了多种奖励形式。

(4) 在福利方面,改变了过去由国家规定内容和标准而由企业负担几乎全部的职工福利的“企业办社会”的传统做法,逐步实行福利社会化,建立并不断完善社会医疗、失业、养老体制。

(5) 在管理内容和方法方面,管理更加规范、内容更加丰富、方法更加科学。员工的招聘、选择、考核、培训、奖励、晋升等都制定了标准和制度,人事部改为人力资源部,部门的职责由单纯的提供人员扩大到为人员设计安排合适的工作并帮助其职业生涯发展,由单纯的只管人扩大到管理人与工作的关系、人与人的关系。

纵观我国人力资源管理的发展过程,企业由视人为成本到视人为资源、由被动反应到主动开发,人力资源管理地位由执行层向决策层转变,部门性质也由非生产与效益部门向生产与效益部门转变。随着人力资源管理内容的日益丰富,出现了由事务型人事管理向人本型人力资源管理转变、再向战略性人力资源管理演进的新趋势。

总之,20世纪60年代以后,各种不同流派的理论和微观管理实践探讨都引出了同一个结论,即组织所占有的最有价值的资产,体现在其所雇用的人员身上。

1.2.2 我国人力资源管理的现状分析

目前我国的经济在飞速地发展,正在向经济强国的方向进军,所取得的成绩也得到世人的瞩目,但是我们也清醒地认识到,我国的人力资源管理要比发达国家晚起步六七十,无论是在理论上还是在实践上都欠缺的太多,人力资源管理面临的问题相当严峻。

1) 我国人力资源管理所面临的挑战

我国的人力资源管理工作起步较晚,传统的人事管理已经不适应市场经济的要求,这是制约我国企业管理水平的一个主要瓶颈。我国企业现在所应用的传统人事管理体制面临着四个主要方面的挑战:

(1) 个体文化的多元化对企业的人力资源管理提出了新的挑战

据调查显示,有66.72%的企业经营者已经认识到,要想在激烈的市场竞争中取胜,就看企业能不能拥有和用好人力资源,但目前还有33.28%的企业没有意识到这一点的重要性(数据来源:盖洛普调查公司《企业管理2003年度调研报告》)。即使有所意识的66.72%的企业经营者,也只是借助对旧体制的修修补补,缺乏战略层次的对策思考,实际效果很不理想。

(2) 员工过高的流动性与企业组织的相对稳定性之间的矛盾日益突出

随着经济的快速发展,我国企业就职员工的流动速度日益加快,而目前我国企业界的组织结构相对稳定,缺少变革的胆识和魄力。如何使我国的企业组织更具有弹性、不断地进行变革去适应员工的快速流动,是我国人事管理工作面临的又一挑战。

(3) 企业战略的多变性对员工的素质提出了更高的要求

我国企业的竞争环境复杂多变,企业战略也必须适应环境的变化而变化,相应的企业组织架构也需要变革,从而为企业实施战略服务。也就是说,企业的人事管理要随着企业战略和组织的变化及时找到企业所需要的各种高素质人才,这便使企业人事管理对员工的素质提出了更高的要求。

(4) 信息技术的广泛应用对落后的人事管理手段的挑战

信息技术的迅猛发展和应用、网络经济的形成改变了整个企业管理的模式。同样,人力资源管理的方式也突破了地域和时间的限制,网上招聘、网上沟通、网络管理等成为人力资源管理的现代化手段。这些新技术的应用改变了人力资源管理的方式,也要求人力资源管理不断地应用这些新技术去创造人力资源管理的新途径、新方法和新形式。但据调查显示,在管理中运用信息技术的企业仅占12.36%(数据来源:盖洛普调查公司《企业管理2003年度调研报告》),主要是一些大型公司,中小型企业还缺乏信息技术管理的观念。

2) 我国企业人力资源管理的现状

从企业的组织结构设置、人力资源工作人员配置、人力资源管理理念、人力资源管理机构与职能设置及制度建设等角度来看,目前国内企业的人力资源管理主要具有以下特点:

(1) 企业的人力资源管理皆处于传统行政性人事管理阶段。其主要特点是以

“事”为中心,只见“事”,不见“人”,只见局部性,而不见人与事的系统性。人力资源管理强调的是“事”的单一方面的静态控制和管理,其管理的形式和目