



高职高专经济管理专业“十一五”规划教材

人力资源管理

吕际荣 主编



中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

高职高专经济管理专业“十一五”规划教材

人力资源管理

吕际荣 主编

中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS
· 北 京 ·
BEIJING

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/吕际荣主编. —北京:中国科学技术出版社,2008.8

高职高专经济管理专业“十一五”规划教材

ISBN 978 - 7 - 5046 - 5232 - 4

I. 人… II. 吕… 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 108615 号

自 2006 年 4 月起本社图书封面均贴有防伪标志,未贴防伪标志的为盗版图书。

内 容 简 介

本书系统地介绍了人力资源管理的相关概念、理论,并侧重讲述了理论、方法的应用。本书共有七章内容,分别是:人力资源管理概论、岗位分析、人力资源规划、人员招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬管理。

为了便于学生掌握、巩固所学知识,每章前面设有学习目标和引导案例,在每章内容中穿插一些案例和相关知识,每章后面配有思考题、案例分析题等。

本书可作为高职高专院校、成人高等院校相关专业学生的学习用书,也可作为从事人力资源管理工作人员的参考用书。

中国科学技术出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码:100081

策划编辑	林 培 孙卫华	责任校对	凌红霞
责任编辑	孙卫华 符晓静	责任印制	安利平

发行部电话:010 - 62103210 编辑部电话:010 - 62103181

<http://www.kjpbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

北京蓝空印刷厂印刷

*

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:15 字数:363 千字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5046 - 5232 - 4/F · 596

印数:1 - 4000 册 定价:26.80 元

(凡购买本社的图书,如有缺页、倒页、
脱页者,本社发行部负责调换)

高职高专经济管理专业“十一五”规划教材

编委会名单

主 任	邓泽民				
副 主 任	陶学忠				
专家编委	(以姓氏笔画为序)				
	丁增稳	马成旭	兰培英	刘晓玉	刘继伟
	李学智	周延波	胡建波	段兴民	袁放建
	寇宝明				
委 员	(以姓氏笔画为序)				
	马西牛	马雨娟	马 惠	卫爱华	王 瑶
	王少林	王永峰	王康美	孙全治	刘芳霞
	刘金波	刘振华	刘厚鈞	许开录	任晓丽
	吕际荣	李 春	李从质	李国英	李建峰
	李晓丽	李海绒	李维刚	吴晓微	宋 军
	张 伟	张 拓	张大田	张淑琴	张金城
	张献奇	杨 洁	杨 桦	杨淑娥	林敏捷
	郑文昭	郑光顺	武妙仙	赵金玉	赵书海
	高凯萍	高建侠	康 丽	阎益国	温国兴
	缙宇英	景海萍	雷 剑	樊建科	
秘 书 长	劳 粟				

《人力资源管理》编委会

主 编	吕际荣				
副主编	李智伟	邵瑞银			
编 委	王丽洁	姚光林	杨凤阁	李凤莲	

前 言

21 世纪的竞争是人才的竞争,这是人们的共识。人力资源管理已成为现代组织管理的核心内容之一。人力资源管理作为一门学科,在西方国家已有几十年的历史,在我国虽仅有十几年的历史,但无论是人力资源管理的教学研究,还是人力资源管理的实践,都有了长足的发展。全国越来越多的高校开设人力资源管理专业或人力资源管理课程,与此同时,与人力资源管理有关的各种书籍也层出不穷。随着高职高专院校的设立,专门为高职高专学生编写的人力资源管理教材随之出现。

高职高专教育是大众教育,不同于学科教育,也不是精英教育,它培养的是技能型、操作型的一线人才。体现在教材上,强调理论的实用性、应用性,通过教材的学习,培养学生具备未来岗位要求的职业素质和能力。鉴于此,本书立足我国职业教育“以服务为宗旨、以就业为导向”的办学方针,以及教育部确立的“以素质为基础、以能力为本位”的办学思想,以培养生产、管理、服务的应用型人才为目标,系统地介绍了人力资源管理的理论、方法和技术。

本书有以下几个特点:第一,参与本书编写的人员组成,体现了高职高专校企结合的指导思想。编写人员来自不同的单位,既有企业的高层领导,又有从事教学多年、双师型的教师。第二,本书按照高职高专培养目标的要求,遵循实用为主、理论够用的原则,在内容的编写中侧重“是什么,怎么做”,而弱化“为什么”的问题。第三,编写风格上,力求通俗易懂、形象生动。书中用表格、案例、流程图、相关资料等来讲述、说明理论化的内容。第四,本书不强调理论的前沿性,但吸纳了先进、实用的国内外优秀的人力资源思想和工具,例如:压力面试、行为面试、心理测试、拓展培训、无领导小组讨论、关键绩效指标、平衡计分卡、宽带薪酬等。

本书是多家单位倾力合作和集体智慧的结晶,同时参考了大量的文献,也引用了一些同行的相关研究成果,收集了某些经典案例,在此向他们表示衷心的感谢!

具体编写人员分工如下:第一章、第六章由吕际荣编写;第二章由邵瑞银编写;第三章由吕际荣、杨凤阁编写;第四章由李智伟编写;第五章由王丽洁编写;第七章由姚光林、李凤莲(第四节)编写。在此非常感谢河南仟禧堂药业有限公司的人力资源总监姚光林先生,他在百忙之中仍然按时完成稿件的编写,并为我们工作提供了很大的便利。

恳请高职高专院校的老师和学生在使用本教材时给予关注,敬请批评指正,共同推进我国高职高专教育理论和实践的发展。

编 者

2008 年 6 月

目 录

第一章	人力资源管理概论	1
第一节	人力资源管理概述	1
第二节	人力资源管理的理论基础	6
第三节	直线管理与职能管理中的人力资源管理	10
第二章	岗位分析	16
第一节	岗位分析概述	16
第二节	岗位分析过程与方法	22
第三节	岗位说明书	33
第四节	岗位设计	41
第三章	人力资源规划	50
第一节	人力资源规划概述	50
第二节	人力资源供求预测及其平衡	59
第三节	组织人力资源管理制度与费用预算	66
第四章	人员招聘	78
第一节	招聘概述	78
第二节	人员甄选的方法	91
第三节	人员录用	107
第五章	培训与开发	119
第一节	培训与开发概述	119
第二节	培训与开发的实施	125
第三节	培训的类型与方法	135
第四节	职业生涯管理	144
第六章	绩效管理	156
第一节	设计绩效管理系统	156
第二节	设计绩效考评指标	171
第三节	绩效考评方法	183
第七章	薪酬管理	195
第一节	薪酬管理概述	195
第二节	薪酬管理的内容	202
第三节	激励薪酬	217
第四节	福利管理	222
参考文献		234

第一章 人力资源管理概论

人才，是企业竞争的根本优势。

——海尔集团首席执行官张瑞敏

◆ 学习目标

【知识目标】了解人力资源和人力资源管理的概念，掌握人力资源管理的主要内容；理解人力资源管理的理论基础；认识人力资源管理的角色地位。

【技能目标】理解并掌握直线部门和人力资源部门的人力资源管理职责。

第一节 人力资源管理概述



柳传志的创业传奇

柳传志是一个创业的传奇人物。众所周知，他领导的联想由 11 个人、20 万元的小公司用 21 年时间成长为中国最大的计算机公司，2004 年 12 月 8 日联想收购了 IBM 全球个人电脑事业部。

柳传志成了大事，使联想成了民族计算机产业的象征。柳传志把他成功的首要原因归结为创业之初是否立志高远。

“立志高，才可能制定出战略，才可能一步步按照你的立意去做。”

柳传志认为自己能够成大事的第二个原因是他掌握了以“建班子、定战略、带队伍”为主要内容的“管理三要素”。

建班子的主要内容是：一把手是有战斗力的班子的核心，第一把手应该具备什么素质，应该如何进行自身修养。没有一个意志统一的、有战斗力的班子，什么定战略、带队伍都做不出来。宗派是影响班子团结的绝症，要杜绝一切可能产生宗派的因素。

定战略的主要内容是：确定长远目标；目标大致分为几个阶段；当前最近的目标是什么；选择什么道路；行进中要不要调整方向。

带队伍的主要内容是：兵会打仗吗？兵有积极性吗？要让他们学会“炸碉堡”。事业部体制、“舰队”模式是否能调动人的积极性？规章制度制定的合理不合理？另外包括激励方式、培训发现人才、企业文化等。

组织人力资源管理的对象是组织所拥有的人力资源。因此要研究人力资源管理首先必须对人力资源进行明确的界定。

一、人力资源

（一）什么是人力资源

经济学把可以投入到生产中创造财富的生产条件统称为资源。世界上的资源可分为若干种类，如物力资源、财力资源、信息资源、时间资源、技术资源、人力资源等。

对于人力资源，不同的人从不同的角度有不同的理解。有人认为，劳动者就是人力资源；有人认为，人口就是人力资源；还有人认为，人的劳动能力才是人力资源。

本教材认为，人力资源是指推动社会发展和经济运转的具有智力劳动和体力劳动能力的人口的总称。在这里，人力资源强调具有劳动能力的人。因此，它超出了劳动力的范围，即只要具有劳动的能力，即使是潜在的，如未进入法定劳动年龄或超出法定年龄的人们都属于人力资源。

相关概念

人力资本：通过投资形成的、寓寄在劳动者身上并能够为其使用者带来持久性收入来源的劳动能力，是以一定的劳动者的数量和质量为表现形式的非物质资本。一般的，劳动者的知识、技能以及体力（健康状况）等构成了人力资本。

（二）人力资源相关概念

1. 人口资源

人口资源是一个国家或一个地区在一定时期内所有人口的总和。在人口范围内，包括具备劳动能力者、暂不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

2. 劳动力资源

劳动力资源是指人口中达到法定的劳动年龄、具有现实的劳动能力，并且参加社会就业的那一部分人。劳动力是劳动力市场的主体，代表劳动力的总体供给数量，其中不包括尚未进入就业领域的学生、失业者以及丧失劳动能力者。

3. 人才资源

人才资源指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能，并在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力资源的一部分，即优质的人力资源。在我国不同地区对人才资源有不同的认同标准。在内陆不发达地区，人才相对稀少，中专以上学历者、初级技术职称以上者或四级技术工人等级以上者就可以被认定为是人才。而在沿海发达地区，人才相对较多，大学学历以上者、中级技术职称以上者或者是六级技术工人等级以上者才被认定为人才。但不管怎么说，人才都是当地人力资源中的高层次部分。

人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源的关系如图 1-1 所示。

人口资源			
没有劳动能力者	人力资源		
	学生、失业者	劳动力资源	
		普通劳动者	人才资源

图 1-1 人口、劳动力、人力资源与人才资源的关系

（三）人力资源的特点

人力资源与其他资源相比，具有以下特点。

1. 主观能动性

这是人力资源的一个最重要的特征，是人力资源与其他一切资源最根本的区别。人是有思想、有感情的，具有主观能动性，能够有意识、有目的地进行活动。人不仅能自主地支配自身的人力资源，而且可以通过人的主观愿望、意念和思想来支配其他资源，并通过人的劳动过程来创造财富。因此，人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。

2. 时效性

人力资源的时效性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。人的生命周期一般可以分为发育成长期、成年期、老年期三大阶段。在人的发育过程中（我国规定为16岁以前），体力和脑力还处在一个不断增强和积累的过程，这时人的脑力和体力还不足以用来进行价值创造，因此还不能成为现实的人力资源。当人进入成年期后，脑力和体力的发展都达到了可以从事劳动的程度，可以对财富的创造性作出贡献，因而形成现实的人力资源。到了老年时期，人力资源的产出量又由于人的体力和精力的下降而在总体上有所下降，甚至丧失了劳动能力，退出人力资源的范围。可见，考察人力资源的时效性，在于必须在人的成年时期对其进行开发和利用，最大限度地保证人力资源的产出，延长人力资源的作用期间。

3. 可再生性

资源可以分为可再生资源 and 不可再生资源两大类。不可再生资源如矿藏等（煤炭、金矿、石油、土地等）；可再生资源，如森林等。人力资源是“活”的资源。从人力资源的数量来看，通过人口的繁衍，人力资源不断地在生产出来，世代延续下去；从人力资源的质量来看，人的体能在一个生产过程消耗之后，又可以通过休息和补充能量而得到恢复；人的知识、技能陈旧了、过时了，可以通过培训和学习等手段得到更新。因此，人本身、人的体能与知识技能，都是可以再生的。保证这种再生过程的顺利进行，将有利于人力资源的开发与利用。

4. 社会性

从人类社会活动的角度来看，任何人都生活在一定的群体之中，人类的劳动是群体劳动，劳动者一般都处在劳动集体之中，这是人力资源社会性的微观基础。从宏观上来看，人力资源总是与一定的社会环境相联系的，它的形成、开发、配置和使用都离不开社会环境和社会实践，是一种社会活动。

二、人力资源管理

（一）人力资源管理的概念

随着人力资源管理理论和实践的不断发展，当代人力资源管理的各种流派陆续产生，同时也使学者们很难在人力资源管理的概念上达成一致。

本书综合国内外学者对人力资源概念界定的诸多观点后认为：人力资源管理是依据组织和个人发展的需要，采用科学的方法对组织需要的人力资源进行获取、开发、保持和利

用的管理过程。

相关资料

人事管理是随着社会工业化的出现与初步发展应运而生的，大体上在 20 世纪初人事管理部门开始出现，并经历了一个从简到繁的发展过程。由于社会工业化的发展在前期是以物力资源的作用为基本能量的，人是附属于机器的一种“物”，更形象地说人只是“会说话的工具”而已。正如科学管理之父泰罗所说的，人如同机器上加满了油的“齿轮”。因此，在这种情况下，对人的管理实质上无异于“物”。随着社会的发展和科学技术的不断进步，对人的认识已发生了一些变化，重视了对人的研究和人的作用的发挥，但人事管理的基本功能和作用并没有多大变化，也没有导致从理论上到实践上把人的因素放在高于物的因素这个基点上。

从人力资源管理产生的社会背景看，它是在社会工业化发展迅猛，竞争与合作加强，科学技术高度发展，特别是社会经济相当发展的历史条件下形成和发展起来的，一般认为是在 20 世纪 70 年代以后开始形成。这种变化表现在对“人”和“物”的认识上，人不再是附属于物的一种“物”。人是特殊的资源，这种资源不同于任何物力资源，因为人是有思想、有知识、有技能的，人有主观能动性，而物力资源则没有。

（二）人力资源管理的任务

人力资源管理的基本任务，是根据组织发展战略的要求，通过有计划地对人力资源进行合理配置，进行员工的培训和开发，采取各种措施激发员工的积极性，充分发挥他们的潜能，做到人尽其才，才尽其用，进而推动整个组织各项工作的开展，以确保战略目标的实现。具体地讲，现代人力资源管理的任务主要有以下几个方面。

1. 求才

通过规划、调配、招聘等方式，保证一定数量和质量的人力资源加入到组织中来，以满足组织发展的需要。

小案例

比尔·盖茨自豪的事

当比尔·盖茨被问到 he 过去几年为公司所做的最重要的事情时，他自豪地回答：“我聘用了一批精明强干的人。”

微软公司 1975 年创办之时，人员只有 3 人，收入只有 16000 美元。如今，微软公司拥有 50000 多名员工，市场价值已达 4000 亿美元，名列全球第二，公司总裁比尔·盖茨也成为世界首富，微软公司被称为“致力于 PC 软件开发的迄今为止世界上最大最富有的公司”。可以说，微软的成功，人力资源管理的作用是其最关键的因素之一。

在微软的人力资源管理中，聘用了一大批懂技术、善经营的人才。这种人才的高明之处，就在于既拥有雄厚的科学技术和专门业务的知识存量，又了解和把握经营管理规则，并能运用这些知识存量和规则在市场激烈的竞争中操作自如、得心应手。微软公司以比尔·盖茨为代表，聚集了一大批这样的人才，他们在技术上一路领先，在经营上运作高超，使微软成为全球发展最快的公司之一。目前，微软公司拥有众多精心挑选的员工，他们以其才智、技能和商业头脑而闻名，成为公司长足发展的原动力。

2. 育才

通过各种方式和途径,有计划地加强对现有员工的培训,不断提高他们的思想水平、文化水平和业务水平。

3. 用才

结合每一位员工具体的职业发展目标,搞好对员工的选拔、使用、考核和奖惩工作,做到发现人才、合理使用人才和充分发挥人才的能力。

4. 激才

采取各种措施,包括交流谈心、合理安排工作、关心员工的生活、重视员工的成长等,激发员工的工作积极性。

5. 留才

通过做好工资、福利、考核等工作,让员工得到公正的待遇,让他们没有后顾之忧,安心在组织中工作。

(三) 人力资源管理的内容

根据上述目标,人力资源管理的具体内容包括以下几个方面。

1. 岗位分析

岗位分析是人力资源管理的基础性活动,被称为人力资源管理的“基石”,它为后续的人力资源管理活动提供依据。岗位分析一方面对组织内每个岗位所从事的工作内容、承担的工作职责、相应的工作环境、待遇等进行清晰的界定;另一方面明确从事本岗位工作的人应该具备什么样的资格,如学历、年龄、技能、能力、工作经验、健康状况、个性特点等。岗位分析的结果就是形成岗位说明书。

2. 人力资源规划

这是根据组织的发展战略和经营计划,对组织在未来一定时期内的人力资源的需求和供给做出预测,根据预测的结果制定出平衡供需的计划,确保组织在需要的时间需要的岗位获得需要的人才,保证组织工作的正常运行。

3. 招聘

招聘是根据人力资源规划的要求和岗位需要,按照一定的标准,招聘合适的人员补充组织的职位空缺。组织能否招聘到满足工作需要的人才,直接关系到组织的生存和发展。

4. 培训

组织是在一个不断变化的经济、技术环境中生存和发展的,员工的知识、技能和价值理念必须要与这种不断变化的外部环境相适应,知识需要不断更新,技能需要不断提高,这就需要对员工进行各种形式的培训。培训不仅可以使员工更加胜任现在及未来的工作,并且是培养员工忠诚度的途径之一。

5. 绩效管理

根据既定的目标,采用科学的方法,对员工的工作结果做出公正、合理的评价,总结经验,查找问题,以不断提高员工的素质、绩效和组织的绩效。绩效评价的结果与工资、奖金、培训、职务调整相联系,目的是调动员工的工作积极性。

6. 薪酬管理

薪酬管理是人力资源管理的重要组成部分，而且是最受重视的部分，因为薪酬的分配不公会导致人心混乱，从而极大地影响甚至打击人们的积极性。建立“外具竞争力、内具公平性”的薪酬体系是薪酬管理的目标。

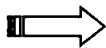
7. 劳动关系管理

运用各种手段，对领导与下属、组织与员工之间的关系进行协调，避免不必要的矛盾和纠纷。按照国家法律规定，维护员工合法权益不受侵犯，保证劳动法的合理实施。依法实施各种劳动保护制度，确保员工劳动过程中的安全和身心健康。

人力资源管理的上述内容，呈现一定的逻辑关系，岗位分析和人力资源规划是基础性工作，其他内容皆要以此为依据。根据岗位分析和人力资源规划，招聘组织需要的人员。为了使新聘员工及调换岗位的员工更好更快地适应环境、胜任工作，要对他们进行多方面的培训，在培训时要重视员工个人的职业发展。员工工作时要对员工的工作绩效进行评价，纠正他们工作中的失误，肯定他们工作中的成绩，并对下一阶段的工作达成上下级的共识。在绩效考评后，要对员工进行激励。最常见的是薪酬方面的激励，对绩效考评中表现优秀的员工，尤其要加大激励的力度。对于绩效欠佳、工作态度好的员工，组织要进行培训，帮助他们提高知识水平，增加技能，使他们在今后的工作中适应组织发展的需要。最后，根据人力资源系统的整体运行情况，组织要完善或重新制定自身的人力资源发展战略和各项制度，为下一阶段的人力资源管理活动奠定基础。

第二节 人力资源管理的理论基础

案例导入



“财散人聚 财聚人散”

在河南，超市营业员的最高工资在哪里？可能有很多人猜测会在郑州，但其实是在许昌的“胖东来”超市。这里基层的零售人员的月平均工资在1300~1500元之间，加上年终奖及各种福利，平均月收入接近2000元。在许昌，人们都以能去“胖东来”工作为荣，这儿员工流动性极小，平均工龄5年。有些女员工结婚生子后，又回到这个大家庭里。最早创业的一批人中有很多早已成了百万富翁，但没有一个单独拉出队伍去自己创业的，大家抱成团，继续为“胖东来”的发展共同努力。

“让创造财富的人享受财富。”在采访中，“胖东来”的老总于东来多次提到这句话。在“胖东来”，所有正式职工都有股份，企业利益分配有很多方案，大部分企业利润都用在了造福员工生活上。

“把员工当自己的亲人看，别把他们当成赚钱的工具，如果中国的企业家，40%~50%能做到视员工为家人，中国一定能成为和谐社会。”于东来说。他不仅自己给员工发高工资，还动员商界的其他老总多关爱员工，提高员工待遇。他说他看不起那些自己开豪华车住别墅，对员工苛刻的企业主。

——摘自：河南商报，2006-12-12

人力资源管理的理论基础主要源于人性假设理论和激励理论,本节主要介绍人性假设理论,激励理论在《管理学》、《组织行为学》中已详细阐述,本节不再赘述。

人性假设就是对人的本性所持的基本看法,我国荀子的“性恶论”和孟子的“性善论”就是两种人性假设。人力资源管理是对人的管理,对人的基本看法将直接决定人力资源管理的具体管理方式与管理方法,例如:如果管理者认为员工是懒惰的,他就会采用监督、惩罚、命令的领导方式;如果管理者认为员工有远大抱负,他就会支持、帮助员工,为员工的成长创造条件。因此人性假设理论构成了人力资源管理的一个理论基础。

人力资源管理的最终目的是为了实现组织的整体战略目标,这一目标的达成是以每个员工个人绩效的实现作为基本前提和保证的。在外部环境条件一定的情况下,员工的个人绩效又是由工作能力和工作态度这两个主要因素决定的。一般来说,一个人的工作能力具有相对的稳定性,因此员工的工作绩效在很大程度上取决于他的工作态度。正因为如此,如何激发员工的工作热情、调动他们的工作积极性和主动性就成为人力资源管理需要解决的首要问题。从这一角度理解,激励理论就构成了人力资源管理的另一理论基础。

对于人性假设理论,很多学者都作过深入的研究,其中最具有代表性的就是美国行为科学家道格拉斯·M. 麦格雷戈提出的“X理论”与“Y理论”和美国行为学家埃德加·H. 沙因提出的“四种人性假设理论”。二者的理论有相同之处,在此仅介绍后者的四种人性假设。

美国行为学家埃德加·H. 沙因在其1965年出版的《组织心理学》一书中,总结了前人的观点,将人的特性理论归纳为四种假设。到目前为止,应当说这是对人性假设所做的最为全面的一种概括和研究。

一、“经济人”假设

“经济人”人性假设是古典经济学家和古典管理学家关于人性的假设,是西方经济学和泰勒科学管理理论的出发点,由美国行为科学家道格拉斯·M. 麦格雷戈首先提出,又称为X理论。“经济人”假设起源于享乐主义,认为人的行为目的就是为了获得最大的经济利益,工作是为了获得经济报酬。

(一) 主要内容

- (1) 大多数人都是懒惰的,他们尽可能地逃避工作。
- (2) 大多数人都没有雄心壮志,宁愿接受别人领导,不愿负任何责任。
- (3) 大多数人的个人目标与组织目标都是矛盾的,要保证组织目标的实现必须靠外力的强制。
- (4) 大多数人都缺乏理智,不能克制自己,很容易受别人影响。
- (5) 大多数人为满足基本生理需要和安全需要,将选择那些经济上获利最大的事去做。
- (6) 人群大致分为两类,多数人符合上述假设;少数人能克制自己,他们应该负起管理的责任。

(二) 相应的管理措施

- (1) 将管理工作的重点放在如何提高劳动生产率、完成任务方面。

(2) 强调严密的组织,制定具体的工作制度,如工时定额、操作规范、劳动制度。

(3) 应用职权发号施令,使对方服从。

(4) 采用胡萝卜加大棒的管理方式,即用金钱报酬调动人的积极性,同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施。

现在,在发达的资本主义国家,一般认为“经济人”的时代已经过去,但其思想影响仍然存在。我国是一个经济发展极不平衡的发展中国家,在经济不发达的地区,这一理论仍有借鉴意义。

二、“社会人”假设

“社会人”假设是人际关系学派的倡导者梅奥依据霍桑实验的结果提出来的。这一假设认为,人们最重视的是工作中与周围人的友好相处,物质利益是相对次要的因素。

相关资料

霍桑实验是美国哈佛大学的心理学家伊顿·梅奥(Elton Mayo, 1880~1949)等人在美国芝加哥郊外的西方电气公司霍桑工厂所进行的一系列实验。实验从1924年到1932年历经了8年,先后经过了工厂照明实验、继电器装配实验、大规模访问与调查实验和接线板接线工作实验。在霍桑实验前,“科学管理”理论认为,劳动生产率主要取决于劳动组织、劳动条件以及劳动报酬等外在因素。霍桑实验的初衷就是试图通过改善工作条件、环境,找到提高劳动生产率的途径,但实验的结果却出人意料地把这次研究引入了一个新的领域。通过实验,梅奥等人认识到,人们的生产效率不仅受到生理、物质方面等因素的影响,更重要的是受社会环境、心理因素的影响,这个结论的获得是相当有意义的,这对“科学管理”是一个重大的修正。接下来就有了“社会人”假设这一理论。

(一) 主要内容

(1) 人是“社会人”。人类工作的主要动机是社会需要,人们要求有一个良好的工作氛围,希望与同事之间建立良好的人际关系,通过与同事的关系获得基本的认同感。

(2) 工业革命以来,专业化分工和机械化使劳动失去了内在的乐趣而趋于单调,因此必须从工作的社会意义上寻找安慰。

(3) 在正式组织中,存在非正式群体。非正式群体有利于满足人们的社会需要,因此非正式群体所产生的影响力比正式组织的管理措施和经济诱惑对人具有更大的影响。

(4) 人们对管理者的最强烈愿望是能够承认并满足他们的社会需要。

(二) 相应的管理措施

(1) 管理者不能只考虑如何完成工作任务,应当关心、爱护、尊重员工,致力于建立融洽的人际关系,提高组织士气。

(2) 对员工的奖励,应当尽量采取集体奖励,而不能单纯采取个人奖励。

(3) 管理人员要由单纯的监督者变为上下级之间的中介,经常倾听员工意见并向上级发出呼吁。

(4) 开展多种多样的群众性活动,满足员工的社会交往需要。

三、“自我实现人”假设

“自我实现人”假设是行为科学和人力资源学派的一些代表提出来的。马斯洛的需要层次论中最高一级需要——自我实现人需要、阿吉雷斯的“成熟不成熟”理论中所谓成熟的个性、麦格雷戈的Y理论，都与“自我实现人”假设异曲同工。自我实现人假设作为三者的概括，认为人都期望发挥自己的潜力，表现自己的才能，只要人的潜能充分发挥出来，就会产生最大的满足感。

（一）主要内容

（1）一般人都是勤奋的。只要环境条件有利，工作就会像娱乐、休息一样快乐。

（2）人们能够自我管理、自我控制的，外来的控制、惩罚不是鞭策人们努力工作的唯一办法。

（3）个人自我实现目标与组织目标并不矛盾，在适当条件下人们会自我调整将个人目标与组织目标统一起来。

（4）在正常情况下，人们会主动承担责任，力求有所成就，缺乏抱负、逃避责任并非人的本性。

（5）大多数人都具有高度的想象力、聪明才智和解决组织中困难问题的创造性。然而，在现代工业社会，人的潜能只得到部分发挥。

（二）相应的管理措施

（1）管理的重点是创造一个有利于人发挥潜能的工作环境，管理者的职能应从监督、指挥变为帮助人们克服自我实现过程中遇到的障碍。

（2）激励应从外在激励为主转变为内在激励为主。外在激励来自经济收入、人际关系等外部因素，内在激励来自工作本身，诸如工作的挑战性、在工作中获得知识、增长才干、发挥潜能、满足其自我实现的需要等。

（3）对自我实现需要强烈的员工进行培训，增加他们的知识和技能。

（4）在管理制度上给予员工更多的自主权，让员工参与管理和决策。

四、“复杂人”假设

“复杂人”假设是在20世纪60年代末、70年代初提出来的。埃德加·H. 沙因经过长期研究，认为以往的人性假设，如“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设各自反映出当时的时代背景，适合于某些人和某些场合，有合理的一面，但失于简单和绝对化。由于人的需要是复杂的，因此不能简单地相信或使用某一种假设，为此他提出了“复杂人”假设。这一假设与约翰·J. 莫尔斯和杰伊·W. 洛希提出的超Y理论如出一辙，所以这一理论又称超Y理论。

（一）主要内容

（1）人的需要分为许多种，在同一时间会有多种需要，它们相互作用，并结合为统一的整体，形成错综复杂的动机模式，而且随着自身发展、生活条件和具体环境的不同而改变。

（2）每个人的需要各不相同，表现形式因人而异、因事而别。

(3) 人的很多需要不是与生俱来的,而是在后天环境的影响下形成的,一个人在组织中可以形成新的需要和动机。

(4) 人们感到满足、致力于组织工作的程度取决于本人的需要结构及其与组织之间的相互关系。工作能力、工作性质、与同事的关系都可能影响其积极性。

(5) 人们依据自己的动机、能力及工作性质,会对一定的管理方式产生不同的影响。

(二) 相应的管理措施

根据“复杂人”假设,管理的方法必须因环境的不同而随机应变,审时度势、因势利导、灵活机动,这对保证组织管理的成功是至关重要的。不存在任何组织、任何时代,对任何人都普遍适用的唯一正确的管理模式。管理者最重要的能力体现在鉴别情景、分析差异、诊断问题等方面。

每一个理论都有其产生的时代背景,是与生产力发展水平、人们的生活水平及受教育程度相联系的。人性假设理论的演变反映了人性认识深化发展的特点,不同的管理理论与管理措施,反映了人性认识的差异。这些理论在很大程度上揭示了人们行为的内在依据,揭示了组织结构、管理方式对人性发展的依赖和影响,对管理具有深远的影响。今天我们倡导的人性化管理即是基于人性假设理论而提出的。

相关资料

人性化管理是以人为中心的管理,视人为组织最重要的资源,充分考虑员工的需要、能力、特长、兴趣等综合情况来安排最合适的工作,尊重员工、关心员工的生活、成长,通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设调动员工的积极性。

第三节 直线管理与职能管理中的人力资源管理

案例导入

人力资源部经理的牢骚

某公司人力资源部经理牢骚满腹:“出力不落好,不干事的还提意见。”

问其原因,才明白什么缘由。

原来人力资源部门经过发布招募广告、筛选简历、初试、终试、背景核查等一系列程序为研发部门招聘了几名技术人员,安排到研发部才几天,研发部经理就向人力资源部门反馈意见说,这几个人不称职。言外之意,人力资源部的招聘工作没做好。

问:“招聘时为何不请研发部经理参与呢?”

“研发部门称业务忙,没有时间。”

人力资源管理对所有的管理者来说都十分重要,任何一个管理者都不希望出现下列情况:新来的下属不称职;下属工作不努力;下属觉得自己的工资与他人相比不公平;下属的能力跟不上发展的需要等。如果仔细阅读本书,这些现象就可避免。更重要的是,管理

者可以借助别人的力量来达成自己想要的目标。从某种意义上来说,所有的管理者都是人力资源管理者,因为他们要管理下属,要评价下属的工作;指导下属的工作;要对下属的成长负责;要和下属进行工作交流等。但这些直线管理人员与人力资源部门在人力资源管理活动中的职责是有区别的。

直线管理人员行使的是直线职权,并对实现组织的基本目标负责(生产部经理和销售部经理都是直线管理人员);人力资源部行使的是参谋职权,他们被授权以协助和建议的方式支持直线管理人员去实现组织的基本目标。

直线职权、参谋职权和职能职权的区别

直线职权是直线管理人员指挥其下属工作的权力,通常称为决策指挥权。参谋职权是职能人员所拥有的提出咨询建议的权力,它是一种辅助性职权。职能职权是直线人员将原属于自己的而下放给职能人员或某部门主管所行使的那部分权力。

一、直线管理人员的人力资源管理职责

曾有一位专家说:“直接与人打交道几乎是任何一位直线管理人员的工作职责中不可分割的一部分,对于从总裁到最低层的主管人员都是如此。”

一般来讲,直线管理人员在人力资源管理方面所担负的责任包括以下几大方面。

- 把合适的人配置到适当的工作岗位上。
- 培训新员工适应新的工作岗位。
- 帮助下属提高工作绩效,并考评下属的工作。
- 建立和谐的工作关系,争取实现创造性的合作。
- 提高每位下属的工作技能。
- 保护员工的健康以及改善工作环境。
- 对人力资源部的人力资源管理工作提出要求和建议。

在小型组织中,直线管理人员可以在不用别人帮助的情况下,就承担起以上这些职责。但是,当组织成长起来之后,这些直线管理人员就需要独立的人力资源管理参谋职员,运用他们所掌握的专业知识来提供建议和帮助了。

二、人力资源管理部门的人力资源管理职责

人力资源管理部门负责向直线管理部门提供专业的咨询建议和帮助。在工作过程中,人力资源部门的职责如下。

- 协助高层制定人力资源管理目标、人力资源管理制度。
- 组织各种人力资源管理活动,例如招聘、培训、考核等。
- 为各级直线管理人员提供服务和帮助。
- 建立、开发和选择人力资源管理的技术。
- 开发各种人力资源产品和服务。
- 对组织的人力资源管理实践活动进行监控和评价。