

四川省“十二五”普通高等教育本科规划教材
工商管理本科系列教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

(第二版)

主编 卿涛 副主编 徐险峰 罗键



Southwestern University of Finance & Economics Press

西南财经大学出版社

013024864

F241-43
52-2

四川省“十二五”普通高等教育本科规划教材
工商管理本科系列教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

(第二版)

主编 卿涛 副主编 徐险峰 罗键



北航

C1633113



Southwestern University of Finance & Economics Press
西南财经大学出版社

F241-43
52-2

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理(第二版)/卿涛主编.—2版.—成都:西南财经大学出版社,2013.2

ISBN 978-7-5504-0942-2

I. ①人… II. ①卿… III. ①人力资源管理—高等学校—教材

IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第002802号

人力资源管理(第二版)

主 编:卿 涛

副主编:徐险峰 罗 键

责任编辑:李特军

助理编辑:高 玲

封面设计:穆志坚

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm×260mm
印 张	21.75
字 数	685千字
版 次	2013年2月第2版
印 次	2013年2月第1次印刷
印 数	1—3000册
书 号	ISBN 978-7-5504-0942-2
定 价	43.80元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

第二版前言

在人力资源管理的理论研究和实践操作飞速发展的今天,人力资源管理教育也在突飞猛进地发展。人力资源管理教育已经形成了本科、硕士、博士三个层次的完整教育体系,尽管三个层次的教学目的、内容、方法和重点各不相同,但本科教育在这个体系中的基础作用是不可动摇的。本教材正是为了加强本科教学、巩固人力资源管理教育的基础而编写的。为了满足广大读者的需求,对第一版进行了修订,第二版的编写强化了以下几个特点:

(1) 基础性。本科教育是高等教育的基础,必须让学生了解和掌握基本概念、基本原理和基本方法。本教材正是从“三基”出发,突出了本科教育的特点,从整体章节的安排,到具体内容的写作,都强调和保持了把基本概念和基本原理讲准确、讲透彻,把基本方法讲清楚、讲明白的特点,以此来帮助学生建立起相对完整而清晰的人力资源管理知识的基础。

(2) 规范性。本科教育的重点是培养应用型人才,同时向更高层次的教育输送人才,因此,在突出“三基”的同时,学科知识的规范性尤为重要。这里讲的规范,不仅指知识本身的规范,也指知识学习、探索和传播过程的规范。因此,本教材不仅力求所写内容的规范,也力求形式的规范,力求帮助学生在习得知识的同时,也习得学术规范,为学生进一步深造奠定基础。

(3) 系统性。本教材站在战略的高度,以战略为主线,围绕人力资源管理的各项职能展开,从人力资源管理战略、人力资源规划、工作分析与工作设计、人员招聘、培训管理、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、股权激励、劳动关系管理、人力资源管理外包等方面对现代人力资源管理的知识体系进行了全面系统的讲解,为读者建立起了一个完整的知识体系和相应的操作方法的框架。

(4) 实践性。为了使本教材成为读者理论与实践的指南,本书更突出理论与实际的结合。每章都结合内容穿插了一些案例,在增加常识的同时,也引导读者进行更多的联想和思考,用理论知识去及时分析现实生活中的管理事件。

本书共分十二章。第1章为导论,主要介绍人力资源的概念与特征、人力资源管理的概念与职能、人力资源管理的演变过程、人力资源管理的发展趋势等。第2章为人力资源战略,主要介绍人力资源战略与企业战略的关系、企业文化的整合、人力资源战略与企业竞争优势、人力资源战略的制定等。第3章为人力资源规划,主要介绍人力资源规划的种类与内容、人力资源规划的原则与步骤、人力资源规划内外环境分析、人力资源需求与供

给预测的步骤与方法等。第4章为工作分析与工作设计,主要介绍工作分析与工作设计的概念、意义和程序,工作设计常用的方法,工作说明书的编写以及定编定员的主要方法等。第5章为人才招聘与甄选,主要介绍招聘的含义与流程、招聘渠道、甄选技术与方法、员工录用、招聘评估等。第6章为培训管理,主要介绍培训的重要意义、培训的分类与形式及培训方法、培训的理论基础、管理人员培训与开发的特点、培训的成本管理、培训效果评估等。第7章为职业生涯管理,主要介绍职业生涯管理的理论与方法、职业生涯规划选择、影响职业生涯变化的主要因素、职业生涯发展模式、职业生涯管理与组织竞争优势等。第8章为绩效管理,主要介绍绩效管理的含义、绩效管理在人力资源管理中的地位和作用、绩效考核的方法、绩效管理流程、绩效管理中的问题、绩效管理系统有效的条件等。第9章为薪酬管理,主要介绍薪酬的含义和类型、我国企业的工资制度和福利制度、薪酬管理的理论基础、薪酬管理的目标与原则、薪酬体系设计流程等。第10章为股权激励,主要介绍股权激励的含义和特点、管理层股权激励的操作要点、员工持股计划的操作要点、管理层和员工进行股权激励要注意的问题等。第11章为劳动关系管理,主要介绍劳动关系的内涵,劳动合同的订立、履行、变更等过程中的相关法律和知识,劳动关系调整中的协调机制,劳动争议处理的程序和相关法律法规,劳动过程中关于劳动者的健康、安全保护的法规知识等。第12章为人力资源外包,主要介绍人力资源外包的含义与类型、人力资源外包的战略决策、人力资源外包的风险辨别与管理、人力资源外包下人力资源管理的转变等。

本书的写作团队由长期从事人力资源管理教学与研究的中青年教师组成,由卿涛、徐险峰和罗键分别担任主编和副主编,全面负责本书的基本内容和框架体系的设计。本书具体章节的写作任务分工如下(以章节先后为序):卿涛第1章,罗键第2章,罗键、罗怡第3章,徐险峰第4章,任迎伟第5章,钟峥第6章,石磊第7章,曾祥发第8章,甘元霞第9章,李映东第10章,师丽第11章,郭志刚第12章。在第二版的修改过程中,章璐璐参与了部分章节的修改、整理工作,为第二版的顺利出版做出了贡献。本书的出版得到了西南财经大学出版社的大力支持,在此表示衷心的感谢!

在本书的编写过程中,我们参阅和借鉴了大量相关文献,还引用了一些已发表的案例、新闻报道和其他资料,在此我们谨向这些文献(包括书籍、论文、案例、新闻报道和其他资料)的作者表示感谢!

本书适合人力资源管理专业和相关专业的本科生使用,也可作为各类企业管理人员的培训教材。由于作者水平有限,书中难免存在不足之处,恳请读者批评指正。

编者

2013年1月

目 录

第1章 导论	(1)
1.1 人力资源的概念与特征	(1)
1.2 人力资源管理的概念与职能	(2)
1.3 人力资源管理的演变过程	(6)
1.4 人事管理与人力资源管理的区别	(10)
1.5 现代人力资源管理的发展趋势	(12)
第2章 人力资源战略	(19)
2.1 人力资源战略概述	(19)
2.2 人力资源战略与企业战略、企业文化的整合	(24)
2.3 人力资源战略与企业竞争优势	(38)
2.4 人力资源战略的制定	(44)
第3章 人力资源规划	(50)
3.1 人力资源规划概述	(50)
3.2 人力资源规划的原则与步骤	(55)
3.3 人力资源规划环境分析	(61)
3.4 人力资源需求预测	(68)
3.5 人力资源供给预测	(78)
3.6 人力资源供需平衡与规划编制	(85)
第4章 工作分析与工作设计	(93)
4.1 工作分析	(93)
4.2 工作设计	(106)
4.3 人员配备	(114)

第5章 员工招聘与甄选	(119)
5.1 员工招聘概述	(120)
5.2 招聘渠道	(124)
5.3 甄选技术与方法	(131)
5.4 员工录用	(139)
5.5 招聘评估	(141)
第6章 培训管理	(145)
6.1 培训概述	(145)
6.2 员工培训	(156)
6.3 管理人员培训	(165)
6.4 培训的组织管理工作	(169)
第7章 员工职业生涯管理	(176)
7.1 职业生涯管理的理论与方法	(176)
7.2 职业生涯路径选择	(179)
7.3 影响职业生涯变化的主要因素	(182)
7.4 职业生涯的阶段划分	(184)
7.5 职业生涯管理与开发规划系统的设计和实施步骤	(192)
第8章 绩效管理	(197)
8.1 绩效管理概述	(197)
8.2 绩效管理的主要内容	(203)
8.3 绩效考核与考核方法	(216)
第9章 薪酬管理	(232)
9.1 薪酬概述	(232)
9.2 薪酬管理理论	(240)
9.3 薪酬管理策略	(248)
9.4 薪酬体系设计	(257)
9.5 我国企业的薪酬制度	(264)
第10章 股权激励	(275)
10.1 股权激励概述	(275)

10.2	管理层股权激励计划	(279)
10.3	员工持股计划	(284)
第 11 章	劳动关系管理	(289)
11.1	劳动关系概述	(289)
11.2	劳动合同	(291)
11.3	集体合同与劳动关系协调机制	(305)
11.4	劳动争议	(308)
11.5	劳动保护	(313)
第 12 章	人力资源外包管理	(318)
12.1	人力资源外包概述	(318)
12.2	人力资源外包决策	(323)
12.3	人力资源外包的风险管理	(330)
12.4	外包对人力资源职能的挑战	(336)

第1章 导论

人事管理转变为人力资源管理是历史的必然，这个转变不是名称的更改，而是观念和内涵上的根本转变。本章将阐述读者在系统学习现代人力资源管理的各项职能之前必须了解的相关基本知识，分析现代人力资源管理的发展趋势。

1.1 人力资源的概念与特征

1.1.1 人力资源的概念

人力资源是指一定范围内的人口中具有智力和体力劳动能力的人的总和。它是包含在人体内的一种生产能力，并以劳动者的数量和质量来表示的资源。

这里有必要将人力资源与几个相关的概念如人口资源、劳动力资源、人才资源相区别。人口资源是指一个国家或地区以人口总数来表示的资源，它是其他几种资源的基础。劳动力资源是指在一个国家或地区具有劳动能力并愿意从事劳动以换取劳动报酬，并且其年龄在法定的劳动年龄范围之内的人力资源。人才资源是指在一个国家或地区劳动力资源中具有某种突出能力的高智商、高素质、高技能的那部分人力资源。

1.1.2 人力资源的特征

人力资源相对于物质资源具有以下几个突出的特征：

1. 能动性

人力资源的能动性是人力资源与其他资源相区别的主要特征。人力资源的能动性包括以下要点：

(1) 人具有意识。人清楚活动的目的，可以有效地对自身活动作出选择，以调整自身与外界环境的关系。

(2) 人在生产活动中处于主体地位。人是支配其他资源的主导因素。

(3) 人力资源具有自我开发性。在生产过程中，人一方面损耗自身，另一方面通过合理的行为，得到补偿、更新和发展。

(4) 人力资源在活动过程中具有可激励性。通过提高人的工作能力和工作动机，可以提高人的工作效率，激发其工作潜力。

2. 双重性

人力资源同时具有生产性和消费性。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富的创造者。人力资源的消费性是指人力资源的保护与维持需要消耗一定的物质财富。生产性和消费性是相辅相成的。生产性能够创造物质财富，为人类或组织的生存和发展提供条件。

消费性则能够保障人力资源的维持和发展,是人力资源本身生产和再生产的条件。

3. 时效性

人力资源存在于人的自然生命体中,随着人的体力和脑力的变化而发生变化。人力资源的时效性一方面是指人力资源的形成、开发和利用会受到人的自然生命规律的限制,另一方面是指人力资源如果长期不用,便会荒废和退化。所以,对人力资源的开发和利用都要把握好最佳时期,让人在其生命周期的每一个阶段都得到最好的潜力开发机会,使人的生命价值得到最充分的体现。

4. 社会性

这是人力资源区别于其他资源的重要特征。人是社会的人,不可避免地要受社会文化的影响,形成自己特有的价值观念和行为方式。这可能会与所在企业的文化价值观一致,也可能不一致而发生冲突。同时,人的社会性体现在人有思想、有感情,从属于一定的社会群体,有复杂的心理和感情活动,这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。而人在有思想、有感情的同时,也有爱心和责任心,这就使人力资源较之于其他资源有更大的潜力,一旦人的责任心、积极性、主动性被调动起来,就可以创造奇迹、创造难以估量的价值。

5. 再生性

人力资源也同许多其他资源一样存在消耗与磨损问题,但其不同之处在于:自然资源在消耗后就失去了再利用的价值,物质资源在形成最终产品后也无法继续开发,而人力资源在使用后可以通过体力恢复和培训投入继续发挥作用。人力资源是可以开发和再生的资源,人力资源的使用过程也是人力资源开发和再生的过程,职业生涯设计、培训、积累、创造、激励和提升,还有劳动保护、安全健康措施等都是人力资源开发和再生的途径。

1.2 人力资源管理的概念与职能

1.2.1 人力资源管理的概念

人力资源管理是指运用科学的方法,在企业战略的指导下,对人力资源进行获取与配置、培训与开发、考核与激励、安全与保障、凝聚与整合等,最终实现企业目标和员工价值的过程。通过挖掘人的潜力,运用各种人力资源管理实践和人力资源管理政策,以获取企业的持续竞争优势。

1.2.2 人力资源管理的职能

人力资源管理的职能主要体现在人力资源战略、人力资源规划、工作分析与工作设计、招聘与选拔、员工培训与开发、职业生涯规划、绩效管理、薪酬管理、劳动安全与健康、企业文化建设等方面。

1. 人力资源战略

人力资源战略是企业为适应外部环境日益变化的需要和人力资源自身发展的需要,根据企业的发展战略充分考虑员工的期望而制定的人力资源开发与管理的纲领性的长远规划。人力资源的价值性、稀缺性、不可模仿性和无法替代性,使其成为了企业竞争优势的

重要源泉。现代企业为了实现企业战略,为了获得并保持竞争优势,必须从战略的高度、用战略的思维来规划人力资源的问题,以保持企业的人力资本优势。

2. 人力资源规划

人力资源规划是指分析组织在环境的变化中的人力资源需求状况,并制定必要的政策和措施以满足这些需求。具体来讲,就是要在组织和员工的目标达到最大一致的情况下,使人力资源的供给和需求达到最佳平衡,确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人才(包括数量和质量两个方面)。企业的人力资源规划必须与企业战略保持协调一致,而企业战略的制定是受制于外部环境的变化的,因此,人力资源规划必须要有战略眼光,要整合企业各种资源,综合考虑人力资源管理的各项职能,发挥企业优势,回避劣势,以适应内外部环境的发展变化。

3. 工作分析与工作设计

工作分析是确定工作内容、性质以及完成工作所需技能、责任和知识的系统过程。它是一种重要的人力资源管理职能。工作分析需要全面了解、获取与工作有关的详细信息,对组织中某个特定岗位的工作内容和职务规范(任职资格)进行描述和研究,即制定职务说明和职务规范。工作设计是对工作完成的方式以及完成一项工作所需要从事的任务进行界定的过程。为了有效地进行工作设计,必须通过工作分析全面地了解当前的工作现状和整个工作流程。工作设计是组织向其成员分配工作任务和职责的方式,因而工作设计是否得当对于有效地实现组织目标,激发员工的工作积极性,提高工作绩效和增强员工的工作满意感都有重大的影响。

4. 招聘与选拔

招聘与选拔是企业采取科学的方法寻找、吸引具备资格的个人到本企业来任职,从而选出适宜人员予以录用的管理过程。知识经济时代,企业的竞争将集中在人才的竞争上,因此企业人才储备与开发将是极其重要的一环,企业为了实现其目标,必须拥有能够胜任工作的员工。通过人力资源规划确定了人力资源需求与供给状况之后,还必须通过招聘与选拔保证组织能够在需要的时候聘用到那些最适合组织及招聘岗位要求的人,并把他们安置到具体的工作岗位上。

5. 员工培训与开发

员工培训与开发是企业为适应业务及培育人才的需要,采用补习、进修、考察等方式,对员工进行有计划的培养和训练,使其不断更新知识,胜任现职工作及将来担任更重要职务,以适应新技术革命所带来的知识结构、技术结构、管理结构等方面的深刻变化的要求。根据员工的类别不同和成长阶段的不同,员工培训与开发有入职培训、晋升培训、绩效改善培训、转岗培训以及岗位资格培训等。人力资源的培训开发与职业生涯规划密切相关。

6. 职业生涯管理

职业生涯管理是建立在有组织的员工职业生涯规划和发展基础之上的。一方面,正确识别员工的能力和技能,引导员工的职业发展,加强和提高企业进行人力资源管理和开发活动的准确性,可以增强员工在工作场所的适应能力和竞争能力。另一方面,有效的员工职业生涯开发活动又能激励员工通过自己的努力提高企业的获利能力和水平。职业生涯管理最终的结果是达到组织和员工的双赢。个人的职业和组织的需要并不是冲突的,通过职

业生涯规划与管理,可以使组织和员工的需要都能够得到满足。

7. 绩效管理

绩效管理是通过有效的体系综合地管理组织绩效和员工绩效。绩效管理的中心目标是发挥员工的积极性和创造力,挖掘员工的潜力,并将组织战略目标的实现与员工个体职业生涯发展有机结合起来,提高组织的绩效的同时实现员工的个人价值。绩效管理是现代人力资源管理的重要内容和核心职能之一。绩效考核是用正式的结构化的制度来衡量、考核并影响与员工工作有关的特性、行为和结果,以考核员工的实际绩效。绩效考核是绩效管理流程中的核心环节。

8. 薪酬管理

薪酬管理是企业根据员工为实现组织目标所作的贡献,包括实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造,运用薪酬制度给予其相应的回报。薪酬通常包括工资、奖励、津贴和福利等四个主要的组成部分。薪酬管理的原则是竞争性原则、公正性原则和激励性原则。除了经济性报酬之外,还有舒适的工作环境、良好的工作氛围、完成工作的成就感等非经济报酬。

9. 劳动关系管理

劳动关系是劳动者与用人单位,包括各类企业、个体工商户、事业单位等,在实现劳动过程中建立的社会经济关系。任何劳动者与任何性质的用人单位之间因从事劳动而结成的社会关系都属于劳动关系的范畴。当劳动者加入某一个用人单位,成为该单位的一员,并参加单位的生产劳动,劳动者与用人单位的劳动关系便形成了;双方所涉及的工作任务、劳动条件、工作时间、工作年限、劳动报酬、劳动保护、社会保障和生活福利、劳动纪律等就是劳动关系所涉及的主要内容。处理好劳动关系是人力资源管理的重要职能。

10. 企业文化建设

企业文化是企业在长期的生产经营实践中,有意识地推广和传播并逐步形成的、为全体员工所认同并遵守的、带有本组织特点的使命与愿景、精神与价值观、运营理念和它们在生产经营实践、管理制度、员工行为方式上的体现,以及企业对外形象的总和。企业文化对于企业实现自身的目标,发挥团队的协作效用,增强组织的凝聚力,留住企业的核心员工具有重要的作用。企业文化建设是整合企业精神,建立价值理念,规范企业行为,完善企业制度,塑造企业形象,建立企业识别的整个过程。建设优良的企业文化是人力资源管理的重要职能。

即时案例

海底捞的员工管理秘诀

海底捞于1994年创办,到现在整整17个年头,连锁店60多个,营业额十几亿元。海底捞先后在四川、陕西、河南等省荣获“先进企业”、“消费者满意单位”、“名优火锅”等十几项称号和荣誉,创新的特色服务赢得了“五星级”火锅店的美名,并连续多次被评为“最受欢迎10佳火锅店”、“最受欢迎20佳餐馆”,获得“中国餐饮百强企业”荣誉称号。如今,海底捞更是成为各高校商学院以及不同行业的企业纷纷研究的典范企业。

一、善待员工

海底捞董事长张勇说:“人心都是肉长的,你对人家好,人家也就对你好;只要想办法让员工把公

司当成家,员工就会把心放在顾客上。”张勇道出了海底捞的秘诀:善待员工,把员工当成家里人。海底捞也是这么做的。

善待员工首先要信任员工,而信任的标志就是授权。张勇在公司的签字权是100万元以上;100万元以下是由副总、财务总监和大区经理负责;大宗采购部长、工程部长和小区经理有30万元签字权;店长有3万元签字权,这种放心大胆的授权在民营企业实属少见。张勇对一线员工的信任更让同行匪夷所思。一线普通员工有给客人先斩后奏的打折和免单权。不论什么原因,只要员工认为有必要,都可以给客人免一个菜或者加一个菜,甚至免一餐。

在大多数餐饮业的打工者居住在简陋的地下室时,海底捞不仅为员工提供公寓,还配置24小时的热水与空调。公寓内电话、电视网络一应俱全,有专人打扫卫生,换洗床单。员工生病了,公司还会送上药品和病号饭,上夜班的员工还能享受到夜宵服务。对那些夫妻员工还考虑给单独房间。

二、海底捞的平等主义

作为北方区的总负责人,袁华强每个月都有一项特殊的任务:去员工的宿舍生活三天。目的在于体验员工的衣、食、住、行是否舒适,以便及时改善。员工对待他,不叫“袁总”,而是亲切地呼唤他“袁哥”。在海底捞分店,他与来自家乡的小服务生随意地开玩笑,互相拍着肩膀。

在袁华强看来,在很大程度上,这得益于张勇的充满理想主义的“人生而平等”的价值观念。现在海底捞的核心高管,除了财务和工程师外聘外,其他都是开始在海底捞的基层做,一步步走到现在的普通人。袁华强几乎干过海底捞所有的职务:门童,厨师,洗碗工……

至今他还记得刚进入海底捞时,曾连续三个月吃菜花的经历,这让他到现在对这种寻常菜还留有阴影,同时,这种从苦难中成长起来的亲身经历也让他们保持着一颗平常心。

三、鼓励创新,给员工成长的平台

关于海底捞被人广为称道的细节服务——发圈、眼镜布等,最初只是一个自发的想法。袁华强说:“员工提出新建议,大家讨论后觉得可行就会去实践。”包丹袋就是这个想法的代表,这是一个防止顾客手机被减湿的塑封袋子。由于是一名叫包丹的员工提出的这个创意,即用员工的名字命名。“这种命名的方式既能实现他的价值,也是对他的尊重,很多员工都有很多不错的创意,要给他们提供机会。”当包丹袋在其他店使用时,这些店会给这位员工交纳一定的费用。

当然,不是每一个创意都可以得到应用和推广,但海底捞鼓励员工自由提出想法,允许员工犯错误。为了鼓励员工创新,现在海底捞已经形成了一个代表着创新意识的红黄蓝榜机制。在海底捞总部的办公室墙上,每月以店为单位进行创意统计。每个月9号,各个片区的店经理都要向总部提交一份创新的评估报告,上面将详细列出各店员工最近的一些想法和创意,而几位核心高层则会在月底讨论,负责对此进行总结和评比,确定哪些是在本店可行的,哪些是可以推广到全国连锁应用的。“如果一个店这个月是蓝榜,那代表无创新,黄榜则代表本店可以应用,红榜则代表全国可以推广。”

四、良好的晋升通道

在海底捞,公司会给员工明确的晋升方向:从管理线、技术线、后勤线三个通道让不同岗位的员工都有晋升的机会;所有的高管,包括店长,必须从基层的员工开始做起,一步一步升级上来。按照张勇的说法,管理者要是没有做过服务员,再换位思考也是“近台看戏”——看戏的哪怕是票友,也不能完全体会真正靠唱戏为生的压力与追求。

这种晋升制度,让所有的员工都感受到公平——哪怕你今天是一个切菜的厨房小工也有机会升级——这样让有能力和追求的员工都能够在这里找到发展的方向,几乎没有晋升的天花板。即使你当了店长,还有更大的区域和连锁店给你提供施展的空间,只要你想,海底捞早就给你设计好了职业生涯的舞台。

五、激发员工工作热情的考核制度

海底捞超越了一般企业最重要的一点是,它更大程度地发挥了员工的热情,并把这种热情传递下去。对于餐饮连锁企业来说,店长起着极为重要的作用。在张永德的办公室墙上,贴着对店长以上干部

的考核表,目的就是检测干部和员工的热程度。考核分为多个项目,除了业务方面的内容之外,还有创新、员工激情、顾客满意度、后备干部的培养。每项内容都必须达到规定的标准,唯独缺少的就是业绩指标。

这几项不易评价的考核内容,海底捞都有自己衡量的标准。例如“员工激情”,总部会不定期地会对各个分店进行检查,看员工的注意力是不是放在顾客的身上,看员工的工作热情和服务的效率。如果有员工没有达到要求,就要追究店长的责任,“你平时是怎么要求的?你是怎么带动的?”一次可以原谅,可以给机会,几天后再派人检查,员工的服务是否快速、准确、热情,是否能够马上满足顾客的要求,是否快速准确、大方得体。

资料来源:董克用.人力资源管理概论[M].北京:中国人民大学出版社,2011:80-82.(引用时有所改编)

1.3 人力资源管理的演变过程

在整个现代管理系统中,人力资源管理是一个重要的子系统。人力资源管理的发展也与整个现代管理的发展一样经历了一个不断演进的过程,在每一个阶段表现出了不同的特点。

1.3.1 人事管理初级阶段——18世纪中叶至19世纪中叶

随着第一次工业革命的标志——蒸汽机的产生、英国圈地运动开始以及手工作坊被大规模机械化生产所替代,农村人口涌入城市,雇佣劳动随之产生。在人事管理的初级阶段,管理先驱人物罗伯特·欧文(Robert Owen, 1771—1858)提出了把钱花在提高劳动力素质上是企业经理最佳的投资之一。他认为关心雇员既能为管理当局带来高利润,又能减轻人们的痛苦。亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)于1776年发表了《国富论》,对组织和社会将从劳动分工中获得巨大经济利益进行了论述,认为劳动分工之所以能够提高生产率,是因为它提高了每个工人的技巧和熟练程度,节约了由于变换工作而浪费的时间,有利于机器的发明和应用。^[1]

这一阶段人事管理思想有如下特点:

(1) 把人视为经济人。以金钱为唯一衡量标准和激励手段,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,按规定获得劳动报酬。

(2) 管理以任务为中心。以结果为导向,以任务为中心,不关注人在生产过程中的感受,不关注人在金钱和物质之外的其他需求。

(3) 管理者与劳动者有了明显区分。管理者的主要任务是指派、强迫和监督工人劳动,工人的任务就是做工。这日益加大了工人和管理者之间的距离和矛盾。

1.3.2 科学管理阶段——19世纪末至20世纪初

随着资本主义从自由竞争到垄断的发展,科学管理思想和学派占据了主导地位。其中的代表人物美国的弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)出版了《科学管理原理》一书,阐述了科学管理(Scientific management)理论——应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”。科学管理的内容很快被世界范围的管理者们普遍接受。泰勒

的理论和研究活动,确立了他“科学管理之父”的地位。^[2]泰勒科学管理的主要内容有:①工作方法的标准化;②工作时间的标准化;③挑选和培训工人;④实行“差别计件工资制”;⑤明确划分计划职能与作业(执行)职能。

德国社会学家马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)在20世纪早期发展了一种权威结构理论,并依据权威关系来描述组织活动。他描述了一种官僚行政组织(Bureaucracy)的理想组织模式。这是一种体现劳动分工原则的、有着明确定义的等级和详细的规则与制度的组织模式。韦伯因此被称为“组织理论之父”。

在这些管理思想的影响下,这一阶段人事管理有如下特点:

(1) 劳动计量标准化。开始了对工时、动作的规范化和专业化管理,强调用“最好的方法”去完成任务,建立了劳动定额、劳动定时工作制,开始按标准方法对劳动成果进行计算。

(2) 有计划的培训。由于劳动计量标准化的实行,能够按标准方法对劳动效果进行计算,这就为标准化的培训提供了条件,使对工人的工作分配与岗位安排更为科学合理。

(3) 劳动人事管理专门化。随着管理职能和作业职能的日益分化,出现了劳动人事管理部门,它负责招聘雇佣工人、人员的协调与配置等。

1.3.3 工业心理学阶段——20世纪初至第二次世界大战

20世纪初,与泰勒对效率的极端关注不同,工业心理学更加关注工作和个体的差异。管理学家发现人们在金钱、物质之外,还有别的需求,由此出现了人本主义心理学家亚伯拉罕·马斯洛(A. Maslow)的层次需求理论。哈佛大学的埃尔顿·梅奥教授(Elton Mayo, 1880—1949)于1924—1927年在西方电气公司(Western Electric)设在伊利诺伊州西塞罗的霍桑工厂实施了霍桑试验(Hawthorne Studies)。有关霍桑实验的总结主要集中在他的两本书《工业文明中的人类问题》(1933)和《工业文明中的社会问题》(1945)里。梅奥主要阐述了以下思想:①人的行为与人的情感有密切关系;②社会关系对个体的行为有重大影响;③企业中存在正式组织,又存在非正式组织;④金钱不是决定产出的唯一因素,群体规范、士气和安全感对产出的影响更大。霍桑试验的结论带动了关于组织中人的行为和心理理论的研究,并影响着管理者的管理实践。管理学家运用心理学、社会学等学科知识,从个人、群体及组织的各个方面来分析人的工作行为。不仅关心人的需求、动机和激励因素,而且研究环境的压力、沟通、组织变革、领导方式等。工业心理学强调从人的作用、需求、动机、相互关系和社会环境等方面研究对管理活动的影响,研究如何处理好人与人之间的关系、做好人的工作、协调人的目标、激励人的主动性和积极性,以提高工作效率。

在工业心理学的影响下,这一阶段人事管理思想有如下特点:

(1) 承认人的社会属性。这一阶段开始萌发了对人性的关注与尊重,承认人除了基本的生存和安全需要外,还有社会的、心理的和精神方面的更多、更高层次的需求。除了物质和金钱对人有刺激作用外,精神的、情感的关怀也对人有激励作用。

(2) 承认非正式组织的存在。非正式组织作为一种未经官方规定的、自然形成的、无形的组织,其自然形成的规范对成员的行为有很大的调节作用。它是利益、情感、爱好、信仰、友谊、亲缘的产物。

(3) 承认管理的艺术性。将工业心理学引入人事管理, 提倡以人为核心改善管理方法, 承认针对不同的人要用不同的方法, 开始重视工会和民间团体的利益和作用。

1.3.4 人际关系运动阶段——第二次世界大战后至 20 世纪 70 年代

这一时期劳资矛盾、人际关系、工作满意度等问题更加突出。这个时期影响最大的管理学者是彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker, 1909—2005), 其代表作有: 《管理实践》(1954 年)、《有效管理者》(1967 年)、《管理: 任务、责任、实践》(1974 年) 等。德鲁克的主要观点有: ①目标管理 (MBO); ②商业模式 (Business model); ③有效的管理者 (知识管理者); ④企业家精神; ⑤直觉和创造精神、冒险精神等。

1964 年, 美国《民权法案》第七章《公平就业法案》(EEO) 对就业中的各种歧视作了规定, 这标志着人事管理开始进入比较严格和规范的时代。

这一阶段人事管理思想有如下特点:

(1) 人事管理规范化。人事管理在这一阶段从内容和职能上都有很大的发展, 在薪酬、绩效、劳资关系、福利和培训等方面的职能明显增强, 大量企业都设了专门的人事部门, 在管理方法上也逐步规范。

(2) 强调均等的就业机会。随着对人性的关注与尊重, 人事管理开始强调均等就业机会, 反对性别歧视、年龄歧视、种族歧视和信仰歧视, 使更多的人才获得了就业机会。

(3) 出台人事管理法规。1964 年美国出台的《民权法案》第七章《公平就业法案》(EEO) 标志着人事管理开始进入比较严格和规范的时代, 对人事管理的规范化管理和人事管理向人力资源管理过渡产生了极大的推动作用。

1.3.5 现代人力资源管理阶段——20 世纪 70 年代至今

从 20 世纪 70 年代到现在, 管理学科进入了多学派林立的“管理丛林”。彼得·德鲁克作为经验主义的代表人物, 其管理思想继续影响着这个阶段管理理论和实践的发展。德鲁克在 1974 年出版的代表作《管理: 任务、责任、实践》中对组织与管理作了深刻、精辟的论述。他认为“人是我们的最大资产”, 组织应帮助员工体验到成就感以激励他们完成工作, 而员工则通过完成工作来使组织富有活力。德鲁克还对组织与员工管理的内容与技巧提出了独特的见解, 如目标管理即管理人员应做好目标制定、工作管理、信息沟通、工作成就评估和人的培养等工作, 对员工的职务要用客观、科学的方法来描述 (即工作分析)。他还提倡加强信息沟通和员工培训。与此同时, 人本主义学派认为组织应当采用人本管理模式, 坚持“以人中心”和“人是第一资源”的思想; 在强调员工在组织中的个人作用的同时也强调团队的作用, 鼓励员工在组织中得到发展, 认为个人的发展对组织是有益的; 主张人力资源管理的重点在于对员工进行开发和利用, 强调充分调动员工工作的主动性、积极性、创造性。^[3] 由于这些观点占据了重要地位, 传统的人事管理开始向现代人力资源管理转变。

传统的人事管理是以任务为中心, 对人实行刚性管理, 工业时代的标准化、大型化、集中化仍然相当程度地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, 人们更多地要求管理人性化和个性化, 以人为本、柔性管理, 把人作为最稀缺的资源、作为第一生产力来看待。现代人力资源管理与传统的人事管理相比实现了以下重要转变:

(1) 以“事”为中心的管理转化为以“人”为中心的管理。由于工业时代的标准化、大型化、集中化极大地影响着人事管理的思想和方法。传统的人事管理是以事为中心，以任务为中心，现代人力资源管理建立在以高科技为支柱、以智力资源为主要依托的经济形态下，知识经济引起的组织形式的巨变，组织对掌握先进知识和技术的员工的依赖，员工在工作场所体现的不同特点，以及他们的不同层次的需求等都要求人力资源管理不断改变策略和方法，实行以人为中心的管理，从而赢得组织的发展。

(2) 以管理为主转化为以开发培训为主。现代人力资源管理理论认为，对员工进行的劳动培训应适合员工的个性如个性特征、自我概念、价值观等，这有助于发展员工的职业技能，体现组织的业务特征和个体的职位特征，反映个人与组织间的关系。劳动生产率的迅速提高有赖于对核心员工的劳动培训。开发培训在提高现代人的生活水平上发挥的巨大作用是其他任何管理主张都难以企及的。开发培训抓住了工作场所人性表现的核心所在：人生来就具有生产力和主动性。组织通过开发培训使员工增加“对个人价值的坚定信赖”，这是一种人本主义的精神体现。

(3) 刚性管理转化为柔性管理。现代人力资源管理鼓励员工自我管理，因为员工和组织是一种共生共荣、相互依赖的关系。这种心理契约的基础是员工的工作能力和员工的责任，而不是家长式的管理。由于顾客需求的多样化，劳动力资源的多元化，外部环境的复杂化，那些僵化的规则、惯例和结构早已不能适应组织的要求。企业内部多以临时性的组织方式出现，如项目组、特别工作组以及非正式的工作团队。这些组织的活动不影响个人的正式职位或正式的组织结构，而是根据客户多样化和不定时的需要，迅速重新配置人力资源和物质资源来解决问题。

即时案例

中国企业人力资源管理现状

国务院发展研究中心企业研究所采用开放式问卷、半结构化问卷、调查访谈、文献资料分析等方法，对国内几十家企业的人力资源管理现状进行了调查分析。从所调查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方面来看，目前国内企业的人力资源管理主要具有以下特点：

(1) 大多数企业的人力资源管理还处于以“事”为中心的阶段。只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体性、系统性，强调“事”的单一方面静态的控制和管理。管理的形式和目的是“控制人”，把人视为一种成本，当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。

(2) 企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策。目前国内大多数企业人力资源管理往往注重招聘、员工合同管理、考勤、绩效评估、薪金制度、调动、培训等与公司内部员工有关的事项，却忽略了与顾客的联系，没有关注顾客需求和市场变化以及与企业经营战略、市场环境相一致的人力资源管理战略。

(3) 人力资源管理的功能远未完善。整个人力资源管理系统中的各个模块之间相互矛盾或不一致，难以有效发挥人力资源管理的整体效能。

(4) 人力资源部门无法统筹管理整个公司的人力资源。比如：人力资源部无法将公司战略和部门战略与人力资源战略统一结合；受职权限制，人力资源部门与其他业务部门沟通困难；人事部的实际工作停留在主管层以下，造成考核体系不完善，激励机制不健全等问题；公司高级领导层受业务困扰，对人力资源的重要性认识不够。

(5) 缺乏将先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段