

新坐标人力资源
管理系列精品教材

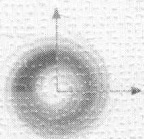
人力资源与 劳动关系管理

唐 镛 杨振彬 主 编
刘 兰 朱云乐 副主编



清华大学出版社





新坐标人力资源
管理系列精品教材

人力资源与 劳动关系管理

唐 鑛 杨振彬 主 编
刘 兰 朱云乐 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是大学劳动关系管理、人力资源管理、劳动经济学、社会保障等专业的基础课程教材。本书的内容设计既立足人力资源管理与劳动关系管理的基础理论,又顺应人力资源与劳动关系不断融合的时代趋势,是一本理论与实践紧密结合的教材。

全书共十四章,包括总论、公司治理与雇佣战略、劳动标准、工作研究与工作分析、工作场所用工流程管理(上、下)、管理沟通与劳动关系氛围、员工民主参与、绩效认可与绩效管理、总报酬模型与薪酬管理、劳动合同管理、集体协商和集体合同管理、事业单位人事管理、企业劳资冲突管理系统。每一章都配有学习目标、案例分析和复习思考题。

本书既适合作为劳动关系管理、人力资源管理、劳动经济学、社会保障及相关经济管理类专业师生的课程教材,也可作为政府相关部门及企事业单位人力资源主管的培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源与劳动关系管理/唐鑑,杨振彬主编. —北京:清华大学出版社,2017

(新坐标人力资源管理系列精品教材)

ISBN 978-7-302-46772-4

I. ①人… II. ①唐… ②杨… III. ①人力资源管理 ②劳动关系—管理 IV. ①F241 ②F246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 052784 号

责任编辑:左玉冰

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:20

插 页:1

字 数:464 千字

版 次:2017 年 4 月第 1 版

印 次:2017 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

产品编号:065064-01

前言

劳动关系是劳资双方在工作场所形成的用工关系。作为一门社会科学,劳动关系学研究的是劳动关系主体、结构、环境和运行的规律。更具体一些来说,劳动关系学研究的具体内容包括微观劳动关系管理和中观、宏观的劳动关系治理两个层面。第一个层面是以微观企业内部雇主与雇员在劳动过程中形成的自治关系为基础的劳动关系管理体系,这个层面的核心利益相关者是雇主与雇员,内容包括企业用工管理、员工发展的全流程设计,涵盖全部工作场所内调整雇主雇员之间关系的制度。第二个层面偏重中观和宏观,是以社会中劳方、资方和政府以及其他利益相关者在互动过程中所形成的协调关系为基础的社会劳动关系治理体系。中观层面包括区域、行业劳动关系治理,这个层面的劳动关系管理体系不仅涉及雇主和雇员这两个利益相关者,而且,政府、工会、价值链相关方都作为直接的利益相关者参与到劳动关系的综合治理当中。宏观层面包括国家劳动关系治理及国际劳动关系治理,内容涵盖国家劳动标准立法、国际劳工标准、跨国劳动问题综合治理等。这个层面劳动关系管理体系涉及更多利益相关者,社区、其他经济体甚至环境都成为重要的利益相关者。这两个层面都是劳动关系学研究的重要内容,它们是互相联系、不可分割的。微观层面的劳动关系管理是中观、宏观层面的劳动关系管理体系的基础,只有真正搞清楚企业内部的实际用工情况后才能进行科学的产业治理。中观、宏观层面的劳动关系管理体系对微观层面的劳动关系管理进行规制约束,使企业内的劳资行为在合理的规则网络下运行,追求社会利益相关者的收益最大化。

进入 21 世纪以来,人力资源管理(HRM)与劳动关系管理(LRM)呈现出强劲的融合趋势,理论界把“人力资源与劳动关系”(HRLR)作为一个单个的词语来描述一个宽泛的领域,既包括人力资源管理,也包括劳动关系的制度性范式。当前,聚焦于集体谈判及雇主与工会之间关系的传统劳动关系研究已暴露出明显的局限性和不适应性,劳动关系研究需要回归“以问题为中心”的核心定位。由于工作场所是劳动关系存在和运行的空间范围,劳动关系包含了雇佣关系所有的研究方面和实践领域,因此,一切工作场所中形成的劳动问题都应纳入劳动关系的研究范畴,而且不应当排斥人力资源管理已有的对工作场所中所形成的劳动问题研究,尤其在中国集体协商、工会制度还不健全的情境下,如何解决现实中的劳动用工问题,如何应对移动互联网和大数据与云计算时代企业用工管理的各种挑战,都迫切需要我们做出相应的理论突破和理论创新。

本书的撰写大纲和撰写要求由我提出,并经过团队成员的反复讨论后确定,本书的具体撰写分工为:唐鑑、林瑶负责第1章;杨振彬负责第2章、第11章;薛澎、唐也钦负责第3章;李彦君负责第4章;徐景昀负责第5章、第6章;嵇月婷负责第7章、第8章;李东辰负责第9章、第10章;徐景昀、林瑶负责第12章;刘兰负责第13章;朱云乐负责第14章。

书稿的顺利完成,有赖于写作组成员的共同努力和付出。书稿的成功出版,还要感谢清华大学出版社,没有他们的支持,本书是无法按期出版的。

囿于学识和研究的限制,书中难免有许多不足和缺憾。希望读者不吝指正,以使再版时对其作进一步的修订完善。

唐 鑑

2016年12月于北京

目 录

第 1 章 总论	1
1.1 工作场所用工管理的认知演进	1
1.1.1 工作场所的人力资源与劳动关系管理	1
1.1.2 工作场所用工管理的理论创新和思想演进	2
1.2 人力资源与劳动关系管理的核心范畴	8
1.2.1 劳动关系建立与运行的 4 个阶段	8
1.2.2 人力资源与劳动关系的直接利益相关者：雇主与雇员	10
1.2.3 劳动关系管理与劳动关系治理模型	11
1.3 人力资源与劳动关系管理的价值塑造及研究范式	14
1.3.1 人力资源与劳动关系管理的价值塑造：合理、合情、合法	14
1.3.2 人力资源与劳动关系管理的三重境界	15
1.3.3 人力资源与劳动关系管理的研究范式	17
案例分析·硅谷的任期制：基于劳资双方行为和心理契约发展的雇佣实践	18
复习思考题	20
第 2 章 公司治理与雇佣战略	21
2.1 公司治理结构	21
2.1.1 公司治理结构概述	21
2.1.2 公司治理结构理论	22
2.1.3 公司治理结构的组成要素	23
2.1.4 公司治理结构模式	26
2.2 公司战略与组织结构设计	30
2.2.1 公司战略	30
2.2.2 公司组织结构设计	33
2.3 雇佣战略	40
2.3.1 雇佣战略的影响因素	41
2.3.2 雇佣战略的制定	42

案例分析 波音公司：“内外结合，刚柔并进”的公司治理	43
复习思考题	43
第3章 劳动标准	44
3.1 劳动标准概述	44
3.1.1 劳动标准的概念	44
3.1.2 劳动标准的分类	44
3.1.3 劳动标准的法律效力	45
3.1.4 影响劳动标准制定的因素	46
3.2 国际与国家级劳动标准	47
3.2.1 国际劳工标准	47
3.2.2 国家劳动标准	51
3.3 行业、地方级劳动标准	53
3.3.1 行业、地方级劳动标准的内涵	53
3.3.2 行业、地方级劳动标准的分类	54
3.4 企业级劳动标准	55
3.4.1 企业劳动标准概述	55
3.4.2 企业劳动标准的制定与实施	57
3.4.3 企业劳动标准的评估与修改	60
案例分析 邳州市板材行业通过集体协商制定行业工资标准	62
复习思考题	63
第4章 工作研究与工作分析	64
4.1 工作研究	64
4.1.1 工作研究的概念与历史沿革	64
4.1.2 工作研究的研究内容	65
4.1.3 工作研究的操作方法	66
4.2 劳动定额	69
4.2.1 劳动定额概述与分类	69
4.2.2 时间定额	70
4.2.3 劳动定额水平与制定方法	73
4.2.4 劳动定额管理	74
4.2.5 劳动定额管理在工作场所用工管理中的作用	76
4.3 劳动定员	77
4.3.1 劳动定员的概念	77
4.3.2 劳动定员标准	78
4.3.3 劳动定员标准化在企业用工管理中的意义	80
4.4 工作分析	81



4.4.1	工作研究与工作分析的关系	81
4.4.2	工作分析的概念与相关术语	81
4.4.3	工作分析的实施办法	82
4.4.4	工作分析在工作场所用工管理中的作用	86
案例分析	上海市首个区域性行业工时劳动定额标准—— 《普陀区男式西裤、男式长袖衬衫工时劳动定额指导标准》.....	88
复习思考题		88
第5章	工作场所用工流程管理(上)	89
5.1	雇佣模式与雇佣标准.....	89
5.1.1	雇佣模式	89
5.1.2	雇佣标准	93
5.2	用工招募流程.....	96
5.2.1	招聘标准	96
5.2.2	招聘流程	97
5.2.3	录用与评估.....	100
5.3	试用期用工管理	103
5.3.1	试用期适用条件.....	103
5.3.2	试用期与劳动合同期限.....	103
5.3.3	试用期内员工待遇.....	104
5.3.4	试用期内考核与评估.....	104
5.3.5	试用期内劳动合同的解除.....	104
5.4	岗位管理	105
5.4.1	岗位管理的目标.....	105
5.4.2	职位发展的纵向通道设计与管理: 晋升管理	106
5.4.3	职位发展的横向通道设计与管理: 内部转岗	108
案例分析	丰田的全面招聘体系.....	109
复习思考题		110
第6章	工作场所用工流程管理(下)	111
6.1	培训管理	111
6.1.1	企业劳动关系中的培训管理.....	111
6.1.2	培训管理的实践.....	111
6.1.3	培训管理的有效评估.....	113
6.1.4	培训管理与企业劳动关系管理.....	115
6.2	员工支持计划	117
6.2.1	员工支持计划(EAP)的定义及其内涵	117
6.2.2	EAP 的发展历程与本土化	119



6.2.3 EAP 的实务应用	121
6.3 企业裁员管理技术	127
6.3.1 企业裁员对象的选择	127
6.3.2 企业裁员的程序	127
6.3.3 企业裁员幸存者管理	128
6.3.4 企业裁员的效果评价	130
案例分析 IBM 培养“新蓝”——新员工培训	131
复习思考题	133
第7章 管理沟通与劳动关系氛围	134
7.1 管理沟通	134
7.1.1 绩效导向的管理沟通	134
7.1.2 管理沟通的制度与能力建设	139
7.1.3 团队的成员配置与执行力建设	141
7.2 劳动关系氛围	148
7.2.1 劳动关系氛围概述	149
7.2.2 劳动关系氛围的相关理论基础	150
7.2.3 企业劳动关系氛围的构建	151
案例分析 罗伯特议事规则：看美国人怎样开会	153
复习思考题	155
第8章 员工民主参与	156
8.1 员工民主参与概述	156
8.1.1 员工民主参与的含义	156
8.1.2 员工民主参与的形式	156
8.1.3 员工民主参与的度量	158
8.2 国外员工民主参与	160
8.2.1 国外员工民主参与的一般形式	160
8.2.2 国外员工民主参与的特别形式	162
8.3 我国员工民主参与制度	164
8.3.1 国有企业中传统的民主参与制度	165
8.3.2 新型民主参与制度	173
8.3.3 民主管理体系的评估	174
案例分析 东风日产的民主参与制度	175
复习思考题	177
第9章 绩效认可与绩效管理	178
9.1 绩效考核和绩效管理	178



9.1.1	绩效考核	178
9.1.2	绩效管理	179
9.2	绩效管理系统的设计原则与目的	181
9.2.1	绩效管理系统的设计原则	181
9.2.2	绩效管理系统的设计目的	181
9.3	绩效管理的程序和技术	182
9.3.1	确定绩效评价的目的	182
9.3.2	建立工作期望与考核指标	182
9.3.3	设计评价体系	185
9.3.4	绩效形成过程的督导	193
9.3.5	工作绩效评价实施	194
9.3.6	绩效评价面谈	195
9.3.7	制订绩效改进计划	196
9.3.8	绩效改进指导	196
9.4	绩效考评结果的运用	196
9.4.1	岗位技能评估与员工发展规划	196
9.4.2	劳动工资与报酬	198
9.4.3	岗位调动与晋升	198
9.4.4	人力资源与劳动关系管理专题研究	198
9.5	绩效管理理念和方法的创新	198
9.5.1	绩效管理理念的演变	198
9.5.2	绩效管理方法的创新	199
9.5.3	回归绩效管理的本质	199
	案例分析 GE 终于明白了绩效管理的真谛	200
	复习思考题	200
第 10 章	总报酬模型与薪酬管理	201
10.1	总报酬模型	201
10.1.1	总报酬模型概述	201
10.1.2	总报酬模型是对传统用工管理范式的突破	203
10.1.3	总报酬模型的有效性	204
10.2	普通员工的总报酬管理	205
10.2.1	职位薪酬体系设计	205
10.2.2	能力薪酬体系设计	207
10.2.3	技能薪酬体系设计	208
10.2.4	福利	209
10.2.5	工作与生活有效性	210
10.2.6	个人发展与职业机会	211



10.3 企业高管的薪酬管理	212
10.3.1 高管薪酬激励概述	212
10.3.2 高管薪酬设计	213
10.4 基于劳资双赢的薪酬管理模式	215
10.4.1 绩效与报酬的对等承诺与对等实现	215
10.4.2 薪酬管理的法律环境——合法	216
10.4.3 实现薪酬管理的高效率——合理	217
10.4.4 基于公平的薪酬分配——合情	219
案例分析 全面解读华为的股权激励策略：二十多年跌宕起伏	222
复习思考题	224
第 11 章 劳动合同管理	225
11.1 劳动合同管理概述	225
11.1.1 劳动合同的概念	225
11.1.2 劳动合同的特征	225
11.1.3 劳动合同与其他相关合同类型的区别	226
11.2 劳动合同制度的适用范围	227
11.2.1 直接适用范围	227
11.2.2 依照执行范围	228
11.2.3 特别适用范围	229
11.2.4 适用范围的排除	229
11.3 劳动合同管理的主要内容	230
11.3.1 劳动合同的订立管理	230
11.3.2 劳动合同的履行管理	233
11.3.3 劳动合同的变更管理	234
11.3.4 劳动合同的解除管理	235
11.3.5 劳动合同终止和续订的管理	237
11.4 特殊类型劳动合同管理	239
11.4.1 劳务派遣劳动合同管理	239
11.4.2 非全日制从业人员劳动合同管理	240
案例分析 医疗期跨越劳动合同终止期的,医疗期满后, 双方的劳动关系是否自行终止	244
复习思考题	245
第 12 章 集体协商和集体合同管理	246
12.1 集体协商概述	246
12.1.1 集体协商的概念、分类	246
12.1.2 集体协商的作用	247

12.1.3	主要市场经济国家的集体谈判实践模式	248
12.1.4	我国集体协商的历史沿革	251
12.2	集体协商的行为准则	254
12.2.1	集体协商的合法性	254
12.2.2	集体协商的合情性	257
12.2.3	集体协商的合理性	257
12.3	集体合同管理	257
12.3.1	集体合同概述	257
12.3.2	集体合同的订立	259
12.3.3	集体合同的履行、变更、解除和终止	261
12.3.4	集体合同的效力	262
12.3.5	集体合同争议处理	264
	案例分析 北京餐饮行业工资协商实现突破	264
	复习思考题	265
第 13 章	事业单位人事管理	266
13.1	事业单位人事管理制度概述	266
13.1.1	事业单位概述	266
13.1.2	事业单位用工类型	268
13.1.3	事业单位人事管理的主要内容	268
13.2	事业单位岗位管理	269
13.2.1	事业单位岗位管理概述	269
13.2.2	岗位类别	270
13.2.3	岗位等级	270
13.2.4	岗位比例	271
13.2.5	岗位任职条件	271
13.2.6	岗位设置	272
13.3	事业单位招聘管理	274
13.3.1	公开招聘	274
13.3.2	内部竞聘	275
13.3.3	人才交流	276
13.4	事业单位聘用合同管理	278
13.4.1	聘用合同管理的依据	278
13.4.2	聘用合同的订立	279
13.4.3	聘用合同的解除	280
13.4.4	聘用合同的终止	283
	案例分析 事业单位女职工应按职称办理退休	284
	复习思考题	285



第 14 章 企业劳资冲突管理系统 286

14.1 工作场所冲突相关概念与模型 286

14.1.1 相关概念 286

14.1.2 相关模型 288

14.1.3 理论基础 290

14.2 工作场所冲突管理系统 292

14.2.1 发展演变 292

14.2.2 识别与测量 297

14.2.3 系统设计 297

14.2.4 系统实现 299

14.3 企业劳动争议处理机制 303

14.3.1 产生原因 303

14.3.2 机制设计 303

14.3.3 设计原则 304

案例分析 美国企业纷纷建立冲突管理系统 306

复习思考题 306

参考文献 307



第 1 章

总 论

通过本章的学习,掌握从工业革命以来工作场所用工管理的认知演进;重点掌握雇佣关系存续期内劳资双方行为与心理契约发展过程及工作场所的利益相关者理论;掌握劳动关系管理(LRM)和劳动关系治理(LRG)模型,明确其层次划分;掌握人力资源与劳动关系管理冰山模型、人力资源与劳动关系管理三重境界的内涵;了解管理经济学、法经济学研究范式。

1.1 工作场所用工管理的认知演进

1.1.1 工作场所的人力资源与劳动关系管理

雇佣关系(employment relations, ER)起源于工业革命,工业革命通过自由的劳动力市场和具有数千工人的大规模工业组织创造出现代劳资关系(employee-employer relations)。这种关系从劳动者被企业聘用后就自然产生,包括雇佣者与被雇佣者之间的权利与义务及其相关事项。

现代意义上的劳动关系、人力资源管理等相关概念是在 1910—1920 年的北美地区,主要是美国产生的。此时的劳资关系(industrial relations, IR;有的学者把 IR 翻译为产业关系)概念囊括了劳资之间与工作生活相关的所有领域,也包括了传统制造业中工会组织率高的体力劳动者与雇主之间的关系。随后,劳动关系(labor relations)和人事管理两个概念作为劳资关系的组成部分逐渐被采纳。其中,劳动关系主要是从员工和工会的视角考虑劳资关系中出现的问题,其重点关注的是员工的目标和需求,并希望通过集体谈判来谋求工人与雇主力量的平衡。人事管理则是从雇主的角度考虑企业管理,其关注的重点是员工的招聘、考核、晋升和流转等具体用工管理实践。

20 世纪 60 年代之后,出现了两个明显的变化。第一个变化就是人力资源和人力资源管理概念的兴起及其对人事管理概念的逐步替代。另一个显著变化是人们对劳资关系覆盖范围理解的缩小化。之前的劳资关系被认为是包含了与工作场所相关的所有方面的内容,但是现在的劳资关系越来越趋同于劳动关系,研究的出发点是员工和工会,认为集体谈判才是劳资关系的核心内容,人们逐步将其研究的重点转向了工会、集体谈判和劳工政策等,而缺乏对非工会企业、微观层面企业制度的研究。话虽如此,但仍有大批传统劳

资关系的学者们坚守着劳资关系研究的原有阵地,他们的研究范围不仅包含了集体谈判及劳动政策等传统劳动关系的范畴,还触及了与工作场所相关的用工管理的各个领域。

目前,人力资源管理(HR)与劳动关系管理(LR)出现了强劲的融合趋势,理论界把“人力资源与劳动关系”(HRLR)作为一个单独的词语来描述一个宽泛的领域,既包括人力资源管理也包括劳动关系的制度性范式。因此,很多学者提出用雇佣关系(ER)来统领“人力资源与劳动关系”,他们认为人力资源与劳动关系管理就是对劳资双方在工作场所形成的用工关系进行协调和管理。他们强调了两个基本事实:第一,在工作场所企业要绩效,员工要报酬,天经地义;第二,报酬和绩效必须对等承诺与对等实现。他们认为人力资源与劳动关系管理实质上就是一个在组织绩效与员工报酬之间寻找平衡的过程,而员工报酬和组织绩效的对等承诺和对等实现就是工作场所雇佣关系的本质,是工作场所用工管理的主要矛盾和矛盾的主要方面。

考虑到国内的语义环境,我们把劳动关系界定为劳资双方在工作场所形成的用工关系。当前,聚焦于集体谈判及雇主与工会之间关系的传统劳动关系研究已经出现局限性和不适应性,劳动关系研究需要回归“以工作场所用工管理为中心”的核心定位。由于工作场所是劳动关系存在和运行的空间范围,劳动关系包含了雇佣关系所有的研究方面和实践领域,因此,一切工作场所中形成的劳动问题都应纳入劳动关系的研究范畴,且不当排斥在雇佣管理实践中已成熟的管理理论与管理技术,尤其在中国集体协商、工会制度还不健全的情境下,如何处理现实中的劳动用工问题,如何应对新经济时代移动互联网、大数据和云计算等新技术给组织与员工之间关系带来的各种挑战,都迫切需要我们对企业用工管理和政策制定进行相应的理论突破和理论创新。

1.1.2 工作场所用工管理的理论创新和思想演进

自 1776 年亚当·斯密的《国富论》出版以来的二百多年时间里,工作场所用工管理的理论创新和思想演进大致经历了以下几个阶段。

1. 第一阶段:以工作为核心的用工管理

在这个阶段,亚当·斯密的劳动分工理论是企业部门设置和岗位分工的理论基础,亚当·斯密的劳动分工思想是工作场所用工管理的理论渊源。在亚当·斯密关于用工管理的理论中有两个著名假设,即他在假设劳动力是同质的基础上还认定劳动力是为机器运行而配置的,劳动力是机器生产系统的一部分,随着生产力的提高,劳动者可以由机器来代替。

这个阶段另一个重要的管理思想就是 1911 年泰勒在《科学管理原理》中提出的必须采用科学管理来代替传统的经验法则,即专业分工、标准化和最优化思想。科学管理思想来源于泰勒对他所管辖的工人的观察结果,他注意到,工人们常常“磨洋工”,他们不是尽可能快地努力工作,而是蓄意拖延工作时间。因此泰勒通过大量实验研究,例如搬运生铁实验、铲具实验、金属切割实验等,探索一项工作的最优方法,创造性地把管理当作一门科学,将分析的力量带到了工厂车间。泰勒认为科学管理的本质就是 75% 的科学加上 25% 的常识。同时泰勒认为管理的主要目的是使劳资双方都得到最大限度的利益,实现这一目的的方式只能是提高劳动生产率,即每个工人都下定决心每天努力做出尽可能多的

工作。

泰勒之后,科学管理思想出现大批的追随者,例如卡尔·巴斯、弗兰克·吉尔布雷斯夫妇等。亚当·斯密和泰勒的思想在老福特的流水线上得到了完美的实现,科学的工作方法得到了普及。这一阶段,用工管理关注的核心问题是效率,即多即是好,追求更多的产量、更大的市场。这种以工作、效率为核心的用工管理思想,本质上体现的是最细化的分工,工人的工作不必关注整体就能实现效率最大化,否认劳动力的差异化。

2. 第二阶段:以组织为核心的用工管理

泰勒的科学管理理论之后,组织理论发展起来,用工管理理论从关注单一工作的效率最大化转向各个工作如何组织起来。核心代表人物有马克思·韦伯、切斯特·巴纳德和斯隆等。

德国社会学家马克思·韦伯在其著作《社会和经济组织》中提出,在新兴的工业化社会里,组织的根本形式是科层制。在科层制组织中,人们因工作而相处在一起;以等级制度进行组合,即低层级受到高层级的控制和监督;组织内有精心制定的升迁规则和部门界限;组织内的每个成员都担负着明确界定的责任;整个组织的目标是有效工作、创造效率。科层制组织的核心特征是严格的等级性、非人格性、执行既定的规则、工作成绩决定升迁、专业化的劳动分工和效率原则。

切斯特·巴纳德在其《经理的职能》中提出,社会中所有个人和组织的行为都直接或间接地相互联系、相互依存。他将组织定义为“两个或两个以上人员自决协调行为力量的系统”,其本质是实现单个人无法实现的目标的一种方法。组织具有价值观和特定的目标,二者应当转化为实际行动,而不应仅仅成为无意义的口号式激励措施。组织中的沟通非常必要,所有个体都应知道沟通渠道的情况,同时沟通渠道应当简单、直接,以使每个个体与组织的目标联系起来。同时他强调总裁的重要性,认为企业总裁不应是简单实现短期目标的独裁者,而是组织价值和组织目标的培育者。现代管理学中关注的沟通、激励、目标和绩效等问题都可以在切斯特·巴纳德的讨论中找到源流。

斯隆则是从通用汽车的管理实践中出发,为组织理论做出巨大贡献。他的成就主要有两方面:第一,斯隆创造了一种新的高度职业化、不带感情色彩的聪明经理阶层,他们在信息的基础上制定决策,而非依靠直觉。第二,他创造了一种新的组织形式——事业部制,一种将分权与协调、集中控制相结合的组织模型。他将通用汽车划分为8个事业部,避免产品的内部竞争;斯隆让每一个事业部都有自己的价格档次和风格,公司的每一个事业部都对自己的商业运作负责。每个事业部都有自己的工程、生产和销售部门,但都受公司总部战略、财务等各个职能部门的领导。每个事业部是半自治的,但在各自的领域内要求做到维持市场份额和保持盈利能力。斯隆的组织模式赋予了各个事业部前所未有的责任。斯隆的事业部制使大型组织中推广分权制成为一种趋势,让大企业在规模膨胀的过程中避免变得笨重。可以看到,这一阶段用工管理思想的核心是组织,关心工作如何组织起来可以达到效率最大化。

3. 第三阶段:以人为核心的用工管理

用工管理思想从关注工作、组织转向关注人这一核心主体起源于霍桑实验。1927—

1932年艾尔顿·梅奥教授通过对西方电气公司的霍桑工厂进行实验,试图解释:人们如何在工厂里工作?人们在实际工作中关心什么?什么因素能激励人们进行工作?影响人们精神和生产力的因素是什么?他发现,即使看起来组织得很好、管理得也很好的小组,事实上也是一个复杂的人际关系网络,其中的权力分配是动态变化的,人们在一起工作一段时间后,很容易形成自己的地位系统、文化和结构,人们强烈希望与那些和自己一起工作的人保持联系。如果管理层忽视或错误地对待这种人性的愿望,必然会导致管理的失败。泰勒发现了工作的价值,福特探索出大规模生产的工作,斯隆将工作组织起来,但没有人意识到是人这个核心主体在工作。而霍桑实验是一个例外,这一次人得到了公正、体面的对待。

霍桑实验之后,以人为核心的人际关系学派激励理论迅速发展起来,其中有代表性的有亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论、弗里德里克·赫兹伯格的双因素理论、道格拉斯·麦格雷戈的X-Y理论。马斯洛理论把人的需求从低到高分成生理需求、安全需求、情感需求、尊重需求和自我实现需求五个层次。五种需求可以分为两级,其中生理需求、安全需求和情感需求都属于较低一级的需求,这些需求通过外部条件就可以满足;而尊重需求和自我实现需求是高级需求,只有通过内部条件才能满足,而且一个人对尊重和自我实现的需求是无止境的。一般来说,某一层次的需求相对满足了,就会向高一层次发展,追求更高层次的需求就成为驱使行为的动力,相应地,被满足的需求就不再构成激励。赫兹伯格则认为,引起人们工作动机的因素主要有两个:一是激励因素;二是保健因素。保健因素包括物理工作条件、薪资、公司政策、行政管理实践、福利和职业安定、人际关系等,这些因素都是外部因素,不足以提供激励。激励因素包括成就、个人成长、工作满意和得到赏识,这些目标来自工作本身而非外界奖惩。保健因素的满足不足以提供持续性激励,但若未被满足会引起工作不满,激励因素被满足才可以提供持续激励。麦格雷戈是人际关系学派最有影响力的思想家之一,在其代表作《企业的人事方面》中,他提出了著名的X理论和Y理论。X理论认为,一般的人天生不喜欢工作,如果可能就会尽量避免工作;因此为了使工人按照组织的目的而献出足够的努力,必须使用逼迫、控制、指挥及以惩罚相威胁等手段;这类人情愿受人指导,希望逃避责任,缺乏进取心,把个人安全看得最重要。而Y理论则认为,人并非天生不喜欢工作;外部的控制和惩罚性威胁不是促使人们为企业目标付出努力的唯一手段;人们在工作中更看重工作成就和自尊心的满足;在一定条件下大多数人会主动承担责任;在解决组织面临的问题时,大多数人都具有较高的想象力和创造力。这三位学者的理论为“什么能对人产生激励?”这个看似简单的问题提供了答案。

以人为核心的用工管理理论在以德鲁克为代表的人力资源管理理论和以舒尔茨、贝克尔为代表的人力资本理论时期逐渐成熟。德鲁克在1954年出版的《管理的实践》中第一次提出了“人力资源”的概念。在讨论如何管理员工及其工作时,德鲁克明确指出“和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是它是人”,作为人的这种资源具有当前其他资源所没有的素质,即协调能力、融合能力、判断力和想象力。20世纪60年代初哈佛大学的舒尔茨认为人力资本主要是指凝结在员工身上的知识、技能及其所表现出来的工作能力。人力资本具有四大经济特点,即人力资本的创造性、人力资本创造力的本体性、人力资本创造力的无限性和人力资本的自有性。芝加哥大学的贝克尔进一步研究了人力资本形成