

第一章 人力资源与人力资源管理

【学习目标】

掌握人力资源、人力资本的定义及特征；

掌握人力资源管理的定义、职能及传统的人事管理与人力资源管理的区别；

掌握我国人力资源管理的发展过程及发展趋势。

【导入案例】

美国“钢铁大王”卡耐基的墓碑上刻着：“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人安息在这里。”卡耐基之所以成为“钢铁大王”，并非由于他本人有什么超人的能力，而是因为他敢用比自己强的人，并能发挥他们的长处。卡耐基曾说过：“即使将我所有工厂、设备、市场和资金全部夺去，但只要保留我的技术人员和组织人员，四年之后，我将仍然是‘钢铁大王’。”卡耐基之所以如此自信，就是因为他能有效地发挥人才的价值，善于用那些比他更强的人。卡耐基虽然被称为“钢铁大王”，但他却是一个对冶金技术一窍不通的门外汉，他的成功完全是因为他卓越的识人和用人才能——总能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。比如，世界知名的炼钢工程专家之一比利·琼斯，就终日位于匹兹堡的卡耐基钢铁公司埋头苦干。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的含义与特征

（一）什么是人力资源

人力资源这一概念最早在康芒斯的著作中提到过，但真正接近我们现在所使用的人力资源概念的，是彼得·德鲁克于1954年在其著作《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的。德鲁克之所以提出这一概念，是想表达传统人事

管理所不能表达的意思。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,它必须通过有效的激励机制才能开发利用,并为企业带来可观的经济价值。

人力资源是资源的一种,是以人为载体的资源,是存在于人体中以体能、知识、技能、能力、个性行为特征倾向等为具体表现的经济资源。目前对于人力资源概念的理解中有两种倾向,一种是倾向于能力或素质,认为人力资源是存在于人体中的生产能力或身心素质;另一种理解倾向于人口,认为无论对于国家、社会或企业,人力资源是推动其发展的具有体力和智力劳动能力的人口的总称。这两种理解有其共同的一面,即都强调了人力资源与人体的不可分割,还有人力资源的价值在于能力或素质,我们更倾向于第一种理解。

人力资源有质和量两个方面的内容。人力资源的数量可从微观和宏观两个角度来定义。微观的数量由企业现在员工(包括雇用的适龄员工和年老员工,但不包括即将离开的员工)以及潜在员工(欲从企业外部招聘的员工)两部分组成。宏观的数量是指一个国家或地区现实的人力资源数量和潜在的人力资源数量,前者包括适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口,后者包括失业人口、暂时不能参加社会劳动的人口和其他人口。

人力资源的质量是指人力资源所具有的体力、智力、知识和技能水平,以及劳动者的劳动态度。它受先天遗传、营养、环境教育和训练等因素的影响,通常可以用健康卫生指标、教育和训练状况、劳动者的技能等级指标和劳动态度指标来衡量。人力资源的质量是由劳动者的素质决定的,劳动者的素质包括体能素质和智能素质,如图 1-1 所示。

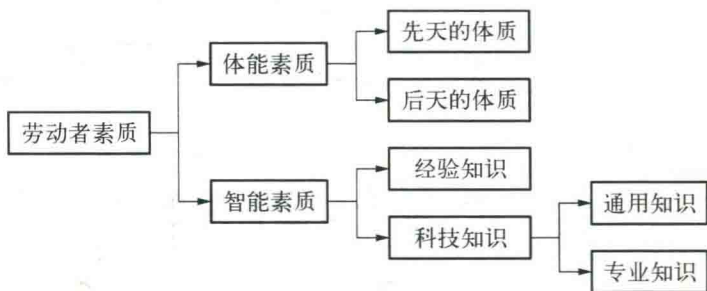


图 1-1 劳动者素质

(二) 相关概念

与人力资源相关的概念有人才资源、人力资本等,这些词汇经常出现在人力资源管理实践与理论研究中,正确理解并区分这些概念有助于规范人力资源的管理。

1. 人才资源

“人才”这一概念并不是一个在理论上十分规范的范畴,目前有很多不同的解释。通俗地说,有一技之长的人都可以叫做人才,其核心含义是:比他人或前人具有更优秀的整体素质和更高的创造能力,能够更好地利用各种可能利用的资源进行创造性劳动,为企业、社会、人类创造更多的财富和更高价值的人。人才具有以下七个方面的特征:

- (1) 在企业中属于少数,一般可用“二八定律”划定;
- (2) 具有高度创造能力和工作能力;
- (3) 善于运用能力、高标准地完成组织分配的工作任务;
- (4) 为组织和人力资源管理者所期望、寻求的人;
- (5) 可以激励他人工作热情、创造力,可以为公司带来大量稳定、长期业务;
- (6) 有突出贡献(为企业创造更多的财富与价值)、组织和管理者不愿意失去的人;
- (7) 对组织目标实现负有最重要责任的人。

从人才资源的概念与特征看,人才资源是人力资源的一部分,是最重要、最核心的一部分,两者是包含与被包含的关系。

2. 人力资本

人力资本这一提法更多出现在经济学的研究领域,而人力资源则更多出现在管理学之中。人力资本理论是20世纪50年代末60年代初美国经济学家舒尔茨和贝克尔等创立的,并凭借这一理论获得了诺贝尔经济学奖。人力资本是指存在于人体之中、后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等质量因素。可以从三个方面来理解这一概念:首先,人力资本是附着在人本身这种载体上的各种综合因素的集合,而不是载体本身,它是靠后天的投入获得的,并可以带来经济价值;其次,人力资本与物质资本具有共性,表现为人力资本的形成和维持需要花费成本,投入生产领域可以带来财富的增长,并且也具有稀缺性;再次,人力资本又具有自己的特点,如人力资本与其载体的不可分离性,人力资本在使用过程中的增值性,人力资本的异质性等。

人力资本和人力资源在价值创造过程中所起的作用是相同的,但也存在三个方面的区别:

一是与社会价值的关系不同,人力资本和社会价值是因果关系,而人力资源和社会价值是由果溯因的关系;

二是两者研究问题的角度和关注的重点不同,人力资本关注的重点是收益问题,人力资源关注的是产出问题;

三是两者的计量形式不同,人力资源是一个存量概念,人力资本是一个兼有存量和流量的概念。

(三) 人力资源的特征

人力资源作为经济资源的一种,具有与一般经济资源共同的特征,主要为:第一,物质性。一定的人力资源必然表现为一定数量的人口。第二,可用性。通过人力资源的使用可带来价值的增值。第三,有限性。人力资源在一定的条件下形成,其载体具有生物的有限性。但人力资源作为一种特殊的经济资源,有着不同于其他经济资源的特征。

1. 附着性

从人力资源概念知道,人力资源是凝结于人体之中的质量因素的总和,必须依附于一定数量的人口之上,虽然人力资源不等同于人口本身,但却不可脱离人这一载体。这就决定了人力资源所有权的天然私有的特性,使得人力资源管理成为一门独特的管理学科,人力资源的开发与使用必须通过对人的激励与控制才能实现。

2. 能动性

人力资源的能动性是指人在生产过程中居于主导地位,在生产关系中人是最活跃的因素,具有主观能动性,同时具有不断开发的潜力。人力资源的能动性包括以下几个方面:

(1) 人具有意识,知道活动的目的,因此人可以有效地对自身活动作出选择,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,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,人一方面是对自身的损耗,而更重要的一方面是通过合理的行为,从而得到补偿、更新和发展,非人力资源不具有这种特性;

(4) 人力资源在活动过程中是可以被激励的,即通过提高人的工作能力和工作动机,从而提高工作效率;

(5) 选择职业,人作为人力资源的载体可以自主择业,选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

3. 双重性

人力资源既具有生产性,又有消费性。人力资源的生产性是指,人力资源是物质财富的创造者,而且人力资源的利用需要一定条件,必须与自然资源相结合,有相应的活动条件和足够的空间、时间,才能加以利用。人力资源的消费性是指,人力资源的保持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。同时,消费性也是人力资源本身的生产和再生产的条件。消费性能够维持人的生计,满足需要,提供教育与培训。相比而言,生产性必须大于消费性,这样组织和社会才能获益。

4. 时效性

人力资源的时效性来自内外两个方面。内因是指人力资源的载体人的生命所具有的周期性,只有当人处于成年时期并投入社会生产活动中,才能对其开发利用,发挥人力资源的作用,当人未成年或老年时,或其他原因退出劳动领域时,就不能称其为人力资源了。外因是指人力资源所表现出的知识、技能等要素相对于环境和时间来讲是有时效性的,如果不及时更新就难以满足外部条件变化的要求。另外,人力资源如果长期不用,就会荒废和退化。人的知识技能如果得不到使用和发挥,就可能会过时,或者导致人的积极性消退,产生心理压力。

5. 社会性

人力资源不同于其他经济资源的一个显著特征就是社会性,具体表现在未来收益目标的多样性和外部效应的社会性方面。对于其他资源来讲,具有纯粹的自然属性,并不需要精神激励的手段,而人是社会的人,人力资源效能的发挥受其载体的个人偏好影响,除了追求经济利益之外,还要追求包括社会地位、声誉、精神享受以及自我价值实现等多重目标,在追求这些目标的过程中,其效能的发挥不仅会带来生产力的提高和社会经济的发展,而且会产生许多社会性的外部效应,如人的素质的提高会增进社会文明程度、保护并改善自然环境等。

二、人力资源管理的含义与特征

人力资源管理有宏观层面的管理和微观层面的管理之分,宏观层面的人力资源管理是从社会经济的范围来定义的,微观层面的人力资源管理是从具体经济组织的角度来定义的,本书中的人力资源管理是指后者。

(一) 人力资源管理的含义

管理是在特定的环境下,对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制,保证以有效的方式实现组织既定目标的过程。人力资源管理是组织各项管理中的一种,因此也服从于这个概念,简单地说,人力资源管理就是组织在特定的环境中对组织的人力资源进行计划、组织、领导和控制,以有效的方式保证从人力资源的角度帮助实现组织既定目标的过程。更具体地来表达,人力资源管理是现代人事管理,是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动。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,挖掘人的潜力,调动人的积极性,提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具和技术。

(二) 人力资源管理的特征

1. 现代人力资源管理与传统人事管理

人力资源管理是从传统的人事管理中演变进化而来的,因而两者有着一定的联系,主要表现在以下三个方面:

(1) 人力资源管理继承了传统人事管理中的部分内容,构成现代人力资源管理的战术性部分,例如人员的甄选与调配、人事信息的记录、薪酬管理等;

(2) 在组织中,人力资源管理部门与传统人事管理部门都是负责与人事信息相关的管理工作的职能部门;

(3) 传统人事管理中基于生产企业的生产现场管理是现代人力资源管理理论产生的基础,在我国现阶段,不应完全照搬跨国企业的先进人力资源管理模式,而应结合国情注意运用传统人事管理中较为基础的成果。

在我国的各种经济组织中,在 20 世纪末纷纷把人事部门改名叫做人力资源管理部门,但其管理职能的实质变化绝不是简单的翻牌所能实现的,传统的人事管理与现代人力资源管理有着本质的区别,具体来说有九个方面的区别,参见表 1-1。

表 1-1 人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	人力资源管理	传统人事管理
管理视角	视员工为第一资源、资产	视员工为负担、成本
管理目的	组织和员工利益的共同实现	组织短期目标的实现
管理活动	重视培训开发	重使用、轻开发
管理内容	非常丰富	简单的事务管理
管理地位	战略层	执行层
部门性质	生产效益部门	单纯的成本中心
管理模式	以人中心	以事为中心
管理方式	强调民主、参与	命令式、控制式
管理性质	战略性、整体性	战术性、分散性

资料来源:董克用、叶向峰编著:《人力资源管理概论》,中国人民大学出版社 2004 年版,第 28—29 页。

总的来说,现代人力资源管理与传统人事管理有以下区别:

(1) 现代人力资源管理与传统人事管理产生的时代背景不同。传统人事管理是随着社会工业化的出现与发展应运而生的。20 世纪初,人事管理部门开始

出现,并经历了由简单到复杂的发展过程。在社会工业化发展的初期,有关对人的管理实质上与对物质资源的管理并无差别。在相当长的时期,虽然社会经济不断发展、科学技术不断进步,人事管理的基本功能和作用并没有太大的变化,只是在分工上比原来更为精细,组织、实施更为严密而已。而人力资源管理是在社会工业化迅猛发展,科学技术高度发展,人文精神日益高涨,竞争与合作加强,特别是社会经济有了质的飞跃的历史条件下产生和发展起来的。一般认为,人力资源管理是在20世纪70年代以后开始出现的。由传统人事管理转变为现代人力资源管理,这一变化在对人与物质资源认识方面的表现是:人不再是物质资源的附属物,或者说,人被认为是不同于物质的一种特殊资源,在人力资本理论中有些学者主张人力资本所有者要凭借其产权获得企业的剩余利润的分享,也正是基于人力资源的特殊性而言的,这是因为人力资源具有主观能动性。总之,社会、经济、科学技术发展的不同状况决定了传统人事管理和现代人力资源管理的重要区别。

(2) 现代人力资源管理与传统人事管理对人的认识是不同的。人事管理将人的劳动看作是一种在组织生产过程中的消耗或成本。也就是说,生产的成本包括物质的成本,还包括人的成本。这种认识看似很合理,但是这种认识是把人简单等同于物质资源的,即在观念上人与物质资源没有区别。因此,传统人事管理主要关注于如何降低人力成本,正确地选拔人,提高人员的使用效率和生产率,避免人力成本的增加。现代人力资源管理把人看作“人力资本”,这种资本通过有效的管理和开发可以创造更高的价值,能够为组织带来长期的利益,即人力资本是能够增值的资本。这种认识与传统人事管理对人的认识的根本区别在于:传统人事管理将人视为被动地适应生产的一种因素;现代人力资源管理则将人视为主动地改造物质世界,推动生产发展,创造物质、精神财富和价值的活性资本,它是可以增值的。

(3) 现代人力资源管理与传统人事管理的基本职能有所不同。传统人事管理的职能基本上是具体的事务性工作,如招聘、选拔、考核、人员流动、薪酬、福利待遇、人事档案等方面的管理,人事规章制度的贯彻执行等。总的说来,传统人事管理职能是具体的、技术性的事务管理职能。现代人力资源管理的职能则有相当的不同,它是一项比较复杂的社会系统工程。现代人力资源管理既有战略性的管理职能,如规划、控制、预测、长期开发、绩效管理、培训策略等;又有技术性的管理职能,如选拔、考核评价、薪酬管理、人员流动管理等。总的来说,现代人力资源管理的职能具有较强的系统性、战略性和时间的远程性,其管理的视野比传统人事管理要广阔得多。

(4) 现代人力资源管理与传统人事管理在组织中的地位有本质的区别。传统人事管理由于其内容的事务性和战术性所限,在组织中很难涉及全局性的、战略性的问题,因而经常会被当作不需要特定的专业技术特长、纯粹的服务性的工作。前七喜公司总裁就曾说过,人事经理常被人看作笑容可掬的、脾气和善的人,其工作是为大家组织一些活动和谋一些福利。而现代人力资源管理更具有战略性、系统性和未来性,它从行政的事务性的员工控制工作转变为以组织战略为导向,围绕人力资源展开的一系列包括规划、开发、激励和考评等流程化的管理过程,目的是提高组织的竞争力。现代人力资源管理从单纯的业务管理、技术性管理活动的框架中脱离出来,根据组织的战略目标而相应制定人力资源的规划与战略,成为组织战略与策略管理中具有决定意义的内容。这种转变的主要特征是:人力资源部门的主管出现在组织的高层领导中,并有人出任组织的最高领导。

2. 现代人力资源管理的特征

正是由于现代人力资源管理不同于传统的人事管理,才使得现代人力资源管理在组织中发挥着越来越大的作用,其特征可以归结如下:

(1) 人本特征。人力资源管理采取人本取向,始终贯彻员工是组织的宝贵财富的主题,强调对人的关心、爱护,把人真正作为资源加以保护、利用和开发。

(2) 专业性与实践性。人力资源管理是组织最重要的管理职能之一,具有较高的专业性,从小公司的多面手到大公司的人力资源专家及高层人力资源领导,都有着很细的专业分工和深入的专业知识。人力资源管理是组织管理的基本实践活动,是旨在实现组织目标的主要活动,具有高度的应用性。

(3) 双赢性与互惠性。人力资源管理采取互惠取向,强调管理应该是获取组织的绩效和员工的满意感与成长的双重结果;强调组织和员工之间的“共同利益”,并重视发掘员工更大的主动性和责任感。

(4) 战略性与全面性。人力资源管理聚焦于组织管理中为组织创造财富、创造竞争优势的人员的管理上,即以员工为基础,以知识员工为中心和导向,是在组织最高层进行的一种决策性、战略性管理。人力资源管理是对于全部人员的全面活动和招聘、任用、培训、发展全过程的管理。只要有人参与的活动与地方,就要进行人力资源管理。

(5) 理论基础的学科交叉性。人力资源管理采取科学取向,重视跨学科的理论基础和指导,包括管理学、心理学、经济学、法学、社会学等多个学科,因此现代人力资源管理对其专业人员的专业素质提出了更高的要求。

(6) 系统性和整体性。人力资源管理采取系统取向,强调整体地对待人和

组织,兼顾组织的技术系统和社会心理系统;强调运作的整体性,一方面是人力资源管理各项职能之间具有一致性,另一方面是与组织中其他战略相配合,依靠和支持整个组织的战略和管理。

3. 成功的人力资源管理的特征

除了以上一般意义的特征外,有学者研究指出,成功的人力资源管理有以下三个重要特征:

(1) 企业领导人及时制定一套核心价值观和具有领导能力、重新定义公司的管理哲学(公司、顾客、员工三者关系);依据业务发展需要,重新整合人力资源组织结构;坚持贯彻始终的主题——承认员工是公司的宝贵财富;明确人力资源管理方针——明确共同目标、相互影响、相互尊重、相互奖励、相互责任;管理层与员工在企业利益上存在共同利益。

(2) 企业领导层强调战略问题——人力资源战略与商业战略的相互作用,使人力资源管理为实现公司目标作出更大贡献,并重点关注:组织对风险共担者的需求是否敏感;开发人力资源迎接未来挑战;确保员工集中精力于增加组织投入的附加价值;在主要的人力资源及其发展方面进行投资,一般每年投资增长为2%—10%。

(3) 人力资源管理的最明显特征是:最高层为变化与发展制定日程;强调组织具有灵活性和及时应变能力的重要性;抓住对企业生产率产生巨大影响的人力资源七个“生产杠杆”,即招聘、报酬、业绩管理、培训、组织发展、全球人力资本、多样化。

三、人力资源管理的重要性

随着“知识经济”时代的到来,人力资源管理因其与人的因素内在的密切联系而使得其重要性日益突出。应该看到,企业管理已经从强调对物的管理转向强调对人的管理,这是竞争加剧的结果。一方面,这是管理领域的扩大;另一方面,这也是管理环节的提前,因为物是劳动的产物。人力资源管理的重要性可以体现在以下几个方面:

(一) 人力资源管理是组织管理的核心

人力资源管理能够帮助组织中的管理人员达到以下目的:用人得当,即事得其人;降低员工的流动率;使员工努力工作;有效率的面试以节省时间;使员工认为自己的薪酬公平合理;对员工进行充足的训练,以提高各个部门的效能;在美国还可以使组织不会因为就业机会等方面的歧视行为受到控告;保障工作环境的安全,遵守国家的法律;使组织内部的员工都得到平等的待遇,避免员工的

抱怨,等等。这些都是组织中各个部门所有经理人员普遍的愿望。其实无论是正在学习财务管理、市场营销管理或者生产管理,还是学习人力资源管理者,将来有很多人会在自己的专业领域承担管理责任,届时他们需要制定关于员工招聘、薪酬政策、绩效考核、员工晋升和人员调配等人力资源管理方面的决策,其实这一点也适用于那些非经济管理类的人。即使是那些将来不承担管理责任的员工,纯粹作为组织中人力资源管理活动的调整对象,也需要学习人力资源管理方面的知识,因为只有这样,他们才有能力对组织的人力资源管理政策作出自己的评价,并在此基础上提出有利于自己事业发展和待遇提高的建议。

(二) 组织的经理人员要通过别人来实现自己的工作目标

这就使人力资源管理同其他类别的管理相比显得特别重要。我们经常发现许多企业在规划、组织和控制等方面做得都很好,但是,就是因为用人失当或者无法激励员工,最终没有获得理想的成绩;相反,虽然有些企业的经理人员在规划、组织和控制等方面做得一般,但就是因为他们用人得当,并且经常激励、评估和培养这些人才,最终使企业获得成功。

(三) 人力资源管理能够提高员工的工作绩效

应用人力资源管理的观念与技术,改善员工的行为,是提高员工绩效的重要途径。在20世纪80年代,西方工业七国的生产力排序是:日本、法国、加拿大、联邦德国、意大利、美国和英国。美国劳动生产力低的重要原因之一就是工人的高缺勤率、高流动率、怠工、罢工和产品质量低下等。盖洛·普民意调查结果表明,50%的工薪阶层认为他们可以再努力一些,提高工作绩效。有30%的工薪阶层认为他们可以把生产力提高20%以上。1977年,位于美国田纳西州的摩托罗拉工厂生产的彩色电视机,平均每100台中有150—180个缺陷。后来,日本一家公司接收了这个工厂,到1980年,每100台彩色电视机的缺陷下降到4个。发生这一变化的原因不在工人,因为80%的工人还是原来的工厂留下来的;而在于管理方式发生了变化,包括工人参与决策,质量控制人员承担更大的责任,工人与管理人员之间的沟通加强,这些是产品质量提高的根本原因。劳动力的宏观配置目标是劳动力数量上的充分利用,微观配置的目标是事得其人,而人力资源管理的目标是人尽其才。所以可以认为,人力资源管理是劳动力资源配置合理化和优化的第三个层次。

(四) 人力资源管理是激励员工的根本手段

现在,员工的素质越来越高,大大超过了实际的需要。在美国,只有20%的工作需要高中以上的学历,但是,大学毕业生却占总人口的25%以上。所以,越来越多的员工感到自己大材小用。在这种情况下,如何激励这些自感屈才的员

工就变得特别重要。而且,人们的价值观念已经发生了明显的变化,传统的职业道德教育的作用已经微乎其微。随着财富的增加和生活水平的提高,越来越多的人要求把职业质量和生活质量进一步统一起来,员工需要的不仅是工作本身以及工作带来的收入,还有各种心理满足,而且随着经济的发展,这种非货币的需要会越来越强烈。因此,企业的经理人员必须借助于人力资源管理的观念和技术寻求激励员工的新途径。另外,保护员工利益的立法也将使越来越多的企业经理人员稍不小心就会被诉诸法律,所以,经理人员面临的决策约束越来越严格,这也需要企业经理人员重视人力资源管理。

(五) 人力资源是组织生存发展并始终保持竞争力的特殊资源

人力资源的特点表明,人力资源是组织拥有的特殊资源,也是组织获取和保持竞争力的重要资源。随着组织对人力资源的利用和开发,使得组织管理层的决策越来越多地受到人力资源管理的约束,人力资源管理正在逐渐被纳入组织的战备规划之中,成为组织竞争力至关重要的因素。心理学第一定律认为每个人都是不同的,每个人总是在生理或心理上存在着与其他人有所不同的地方,这是人力资源区别于其他形式经济资源的重要特点。在企业等各种组织中,只有清楚地识别每个员工与众不同之处,并在此基础上合理地任用,才可能使每位员工充分发挥潜能,组织也才可能因此而获得最大的效益。

四、人力资源开发

与人力资源管理经常同时出现的还有人力资源开发这一名词,有的教材名称就叫做“人力资源管理与开发”,其实,人力资源管理与人力资源开发是既有联系又有区别的一对概念。从前面的介绍中可以看出,现代人力资源管理区别于传统人事管理的一个重要特征就是更加注重对人力资源潜力的开发,也就是说,我们现在所讲的人力资源管理在多数情况下已内含了开发的功能,但这并不能完全体现出“人力资源开发”更深入的内涵。

(一) 人力资源开发的含义

最早提出人力资源开发的是美国乔治·华盛顿大学的教授里奥·那德勒。1970年,那德勒出版了《人力资源开发》的第一版,在这部著作中,他完善了后来成为人力资源开发领域分析框架的模型,人力资源开发第一次逐步取代原来的“培训”和“培训与开发”而被理论研究及实践者所接受。那德勒提出的人力资源开发的定义是:第一,由雇主提供的有组织的学习体验;第二,在一段特定的时间内;第三,其目的是增加雇员提高自己在职位上的绩效和发展个人的可能性。

人力资源开发主要包括培训、职业生涯开发、组织开发和管理开发,具体内容为:

1. 培训

当新员工进入组织时,培训活动就开始了,通常是以员工导向培训(Orientation)的形式展开。导向培训是由人力资源开发人员和新员工的直接主管共同负责进行的活动,目的是让新员工熟悉工作环境、职务的任务和责任、建立工作关系、克服陌生感、接受组织的价值观和文化、学习完成职务工作所需要的初级技能与能力。

培训工作主要针对一线员工进行。培训的内容主要围绕职务所需的知识、技能、能力和应有的工作态度和积极性。培训可以有两重意思:一方面,培训的目标是提高员工在这些岗位上的工作效率,也就是组织的赢利;另一方面,培训还可以以一种关怀的态度进行。这时,培训将会针对员工工作中可能遇到的问题,增强他们分析问题、解决问题的能力,培养他们主动承担自己工作行为责任的能力,让员工能保持高绩效状态。因此,在这个意义上,培训已经是一种教练活动。在这样的活动中,员工被看作是组织的一个合伙人,培训活动帮助员工既达到为组织赢利的目的,又实现员工自我的目标。从这个意义来说,培训主要是以蓝领工人为对象的。

培训还可以用于解决员工面临的具体问题,即使这个问题表面上看与组织绩效没有关系。例如,员工应对压力,面对的节食、营养、瘦身、戒烟、戒酒和戒毒等方面的问题。这些问题的解决实际上是在帮助组织创造更高的利润,同时也让员工的工作与生活质量得以提高。这样的培训活动已经是一种雇员援助活动。

培训常常被用于带有强制性的学习内容的学习,针对的是全体员工。尤其是那些带有强制性的教育内容,如安全健康教育、国家法律法规教育、企业规章制度教育等。

一般来说,培训是以企业内部员工为对象展开的,而现在,培训已开始扩展到以企业外人员为对象。这包括以企业的各种各样的利益相关者为对象而进行的培训,其对象可以是顾客、消费者、销售商、供应商等。

2. 职业生涯开发

职业生涯是一个进入工作场所的人一生所经历的不同职务所构成的轨迹。在这个过程中,个人经历一系列的阶段。在这些不同的阶段,他所面临的问题、需要完成任务、可能的障碍和可能获得的支持等都有一定的共性,因此才可能对职业生涯进行规划和管理。职业生涯的开发是以职业生涯为对象进行的开发活动。职业生涯开发既可以从个人的角度进行,也可以从组织的角度进行。严格地说,从组织角度进行的职业生涯开发活动才是构成企业人力资源开发的职

业生涯开发。企业希望通过组织的职业生涯开发活动让员工获得更大的职业满足感,让员工的职业生涯开发获得组织的支持,从而让员工为组织作出更大的贡献。组织的职业生涯开发是比较复杂的活动,它主要通过培训、咨询、辅导、教练、雇员援助计划等形式进行。

3. 组织开发

组织开发是一种通过运用行为科学原理对组织中的成员进行团队式的影响,改变他们的知识、技能、能力,最重要的是改变他们的态度和积极性的活动。组织开发要完成的任务包括两个方面:一方面,组织开发要解决让组织准备好面对复杂多变的环境问题,也就是说,通过组织开发活动,组织成员将对变革采取一种客观的或者是欢迎的态度,而不是抵制改革;另一方面,需要解决一个群体的整体开发,而不是个体的开发,也就是说,它需要改变的不是一个人的态度和行为,而是一个群体的态度和行为,这个群体可以是一个小的团队,也可以是一个部门,还可以是不同的群体之间。当然,更需要的是整个组织作为一个整体所发生的变化。

组织开发是通过变革代理人(change agent)来进行的,这个代理人可以是组织内的,也可以是组织外的。无论如何,人力资源开发者在其中都应该发挥重要作用。组织开发所依赖的开发手段有相对的独特性,它所依赖的手段被称为行为干预。这对人力资源开发者是比较陌生的工作,也需要他们具有更加深入的专业素质。而实际上,组织开发工作是最能体现人力资源开发的战略性工作,而这一工作需要人力资源开发者与高层管理者及中层管理者发生复杂的关系。

需要指出的是,尽管我们将组织开发归在人力资源开发中,但这两个领域的差异是比较大的。首先,两个领域的理论基础有比较大的差异,人力资源开发总的说来是以学习理论和教育学科为基础的,而组织开发更多的是以组织行为理论为基础的。其次,两个领域在组织中可能是分离的,在一些大型组织中,有专门的组织开发结构。当然,组织开发工作被归于人力资源开发部的情形也比较常见。

4. 管理开发

管理是组织效率的最重要来源,而管理者的效率却由于种种原因总是不理想。这或者是由于从事管理的人没有受过管理训练,或者是由于管理者的知识陈旧,或者是由于管理者不适合管理岗位,或者是由于管理者的管理风格不对,等等。管理者效率低下是制约管理效率最容易被认识的原因,也正是鉴于此,对管理者展开的开发活动一直都是人力资源开发的重点,也是人力资源开发中的难点。针对蓝领工人进行的技术技能培训,一般说来都能获得比较理想的效

果,而针对管理者进行的培训与开发,其效果常常是差强人意。

管理开发以组织中现在或未来的管理者为对象展开,其目的是提高管理者的管理效率,增进他们的管理知识、技能和能力,改变他们的管理态度和动机。管理开发可以针对高级、中级和初级管理者三个层次分别进行。管理开发既可以在组织内展开,也可以在组织外展开。当管理开发是在学校内正式展开的时候,就是一种管理教育了。

不同组织中的人力资源开发所完成的使命是不同的。不过,我们从三种不同组织中大致可以看出人力资源开发部门所肩负的三个不同责任:一是为组织内部提供学习活动和项目以改善组织的绩效;二是通过学习活动来实现组织目标;三是为其他组织提供培训和开发活动。

第一类的使命是最普遍的,大多数的组织提供人力资源开发活动是为了改善组织的绩效。这时,组织提供培训活动的目的是与员工当前工作相关的,培训是为了保证组织中的成员能更好地完成其职务对他们的要求,通过培训使他们能提供组织需要的产品和服务。

组织向非雇员提供培训同样是为了实现组织目标。向组织外的成员提供培训在企业的培训项目中越来越受到重视,主要包括向顾客、供应商、销售商和其他利益相关者提供的培训。例如,对政府组织、非营利组织和志愿组织来说,人力资源开发项目的主要对象已经是这些组织中的不同部门和机构的服务对象,通过培训活动,这些机构和部门才能更好地向他们的服务对象提供更好的服务(如安全与危机管理、税收征集等),从而使他们完成自己的任务。还有许多组织向其他组织提供培训,其目的可能是多样的。最好的一种目的可能是与利润无关的,组织提供这样的培训只是一种社会公益活动。

(二) 人力资源开发与人力资源管理的联系与区别

人力资源管理与开发从组织管理的角度来看,是紧密联系在一起的,在具体实施过程中也绝不可以割裂开来,否则就易使人力资源管理陷入传统的人事管理之中。两者的关系可以定位为管理是对人力资源现实能力的使用与规范,而开发则着眼于人力资源与组织未来的发展潜力,具体来说,其联系有三个方面:(1) 人力资源开发建立在人力资源管理的基础上。因为人力资源开发并不是不加分析的统一政策的开发,也需要在对不同人力资源个体和群体的不同诊断基础上执行不同的政策,而这些诊断信息主要依靠人力资源管理来获得。(2) 人力资源开发的主要内容包含在现代人力资源管理的各个环节。人力资源开发的重点是展开对组织中人力资源的各种针对性培训,以及对人力资源的职业生涯设计开发,这些内容已公认为现代人力资源管理专业的组织部分。(3) 人力资

源管理要以人力资源开发为导向。因为人力资源开发更体现了组织的战略性以及对人力资源的重视,所以一个有生命力的组织显然不能仅仅停留在日常的管理之中,而应追求组织的长期发展。

人力资源开发与人力资源管理的区别仅仅表现在各自侧重点的不同,主要有三个方面:(1) 人力资源开发比人力资源管理更强调战略性与长期性;(2) 人力资源开发是人本理念最集中的体现,因为开发的各项措施常常表现在对人力资源实施的培训上,这种培训又强调组织需求与个人需求的结合,当然是对人力资源的最大重视;(3) 人力资源开发的某些内容人力资源管理并不能完成,例如上面提到的有争议的组织开发的内容,显然是人力资源管理领域所不能完全承载的。

第二节 人力资源管理的产生与发展

有关人力资源管理的发展阶段在国外已有多种说法,如以华盛顿大学的弗伦奇为代表,从管理的历史背景出发提出的六阶段论;以罗兰和费里斯为代表,从管理的发展历史出发提出的五阶段论;以科罗拉多大学的韦恩·F.卡肖为代表,从功能的角度提出的四阶段论;以福姆布龙等人为代表,从人力资源管理所扮演的角色角度提出的三阶段论,等等。但对人力资源管理的发展阶段进行划分,其目的并不在于这些阶段本身,而是要借助这些阶段来把握人力资源管理的整个发展脉络,从而可以更加深入地理解它。根据这一要求,我们将人力资源管理的发展划分为五个阶段。

一、经验管理阶段

这一阶段是指 19 世纪中叶以前,这一时期生产的形式主要以手工作坊为主,并开始向机器化大工业转化。为了保证具有合格技能的工人能充足供给,对工人技能的培训是以有组织的方式进行的。师傅与徒弟的生活和工作关系,非常适合家庭工业生产的要求。由于管理主要是经验式的管理,各种管理理论只是处于初步摸索之中,还未形成体系。这一阶段的特点主要有六个方面:

(1) 组织的所有权与经营权合一,企业主既是所有者,又是经营者;

(2) 并未建立健全统一的有理论依据的规章制度,而且存在的所谓制度也极不稳定,经常出现一换领导就换制度的现象;

(3) 在组织内容的人际关系处理中是典型的“人治”,没有法制,所以对于规律性的事情常会出现随管理者主观而变化的处理结果,很难使被管理者形成稳

定的预期；

(4) 在决策上缺乏科学的决策程序，一般依靠主观判断来进行决策，决策风险很大；

(5) 没有形成科学而合理的分工，执行的是面对面的管理，主观随意性很强；

(6) 从管理效果上看存在两个特点，一是管理的效率低下，二是组织的团队士气不高。

二、科学管理阶段

这一阶段几乎是所有学者公认的一个发展阶段，指 19 世纪末到 20 世纪早期。这一时期生产的形式是机器化大工业。随着农业人口涌入城市，雇佣劳动大规模开展，雇佣劳动部门也随之产生，工业革命导致劳动专业化水平的提高和生产效率提高，与之相应的技术进步也促使人事管理方式发生变化。最著名的代表人物是被称为“科学管理之父”的泰勒，另外还有提出行政管理理论的韦伯和提出管理要素与管理职能的法约尔，他们的理论也统一被称为古典管理理论。其中最具有代表性的是泰勒于 1911 年出版的《科学管理原理》一书中提出的思想，可以概括为以下六个方面：

(1) 最佳动作原理。具体方法是选择合适而熟练的工人，对他们的每一个动作、每一道工序的时间记录下来，并把这些时间加起来，再加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作需要的总时间，据此来定出一个工人的“合理的日工作量”。用这一合理的日工作量来要求不同岗位上的工人，制定其工作定额。泰勒认为，人的生产力的巨大增长这一事实是文明国家和不文明国家的区别，标志着我们在一两百年内的巨大进步，科学管理的根本就在于此。因为科学管理同节省劳动的机器一样，其目的正在于提高每一单位劳动力的产量。

(2) 第一流工人制。即根据不同的体质和禀赋来挑选和培训工人，如身强力壮的就应该分配他干重活，而不应分配去干精细的活。这样挑选和培训出来的工人就是第一流的。

(3) 刺激性付酬制度。即根据工人是否完成工作定额而采取“差别计件工资制”，超额完成生产任务的，单件的工资额越高，收入就越多。

(4) 职能管理原理或职能工长制。即将管理工作细致地予以分割，每个管理者只承担一两种管理职能，这样，管理的职责比较单一明确，培养管理者所花的时间和费用也比较少。但是，由此也带来一些问题，即一个工人要从几个职能不同的上级那里接受命令。

(5) 例外原理。即企业的高级管理人员应把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,而自己只保留对例外事项(重要事项)的决策权和监督权。

(6) “精神革命论”。即对工人进行思想压制的理论。在泰勒进行试验的工厂,不许4个以上的工人在一起工作。他认为,当工人结帮成伙时,会把许多时间用在对雇主的批评、怀疑甚至公开斗争上面,从而降低效率。如果把工人隔开,工人就会专心致志地按规范操作,从而可提高工效和增长工资。泰勒认为,工人的工资一旦提高,“精神革命”也就会随着发生,即工人和雇主双方都不把盈余的分配看成是头等大事,而把注意力转到增加盈余量上来,直到盈余大到这样的程度,以致不必为如何分配而争吵。

从这些学者的观点中可以总结出这一时期管理的特点:

(1) 组织所有权与经营权开始分离,组织出现了专门从事职能管理的人员,这是对管理作为重要生产要素的一种肯定;

(2) 采用“经济人”的人性假设,管理工作的重点在于提高生产率、完成生产任务,不去考虑人的感情;

(3) 组织中制定了严格的规章制度,依法治人,不留情面;

(4) 在对人的控制上选择外部控制的手段,依靠外部监督,实行重奖重罚的措施;

(5) 管理手段上讲究科学化,决策程序与机制的建立使得决策科学性大大提高,定量分析工作的方法大大提高了生产率;

(6) 从管理效率上看,生产效率大为提高,这也是资本主义发展史上的黄金时期,但由于漠视人的主观感受,不讲感情,使得组织的士气大受影响,员工的对抗情绪较为强烈,有时甚至可以影响生产效率。

三、人际关系阶段

这一时期指的是20世纪20年代至第二次世界大战结束。由于泰勒等人创立的“科学管理”理论,仅仅把人看作是一种“经济人”,工人追求高工资,企业家追求高利润,并且过分强调严格用科学方法和规章制度实施管理;不论是前期泰勒等人提出的科学管理方法,还是后期韦伯等人提出的行政组织理论,其共同点都是强调科学性、精密性和纪律性,而把人的情感因素放到次要地位,把工人看作是机器的延长——机器的附属品,因而在很多企业激起工人的强烈不满和反抗。在这种情况下,一些管理学家也开始意识到,社会化大生产的发展需要有一种能与之相适应的新管理理论,于是人际关系学派便应运而生了。推动人际关系学派产生的一个重要事件就是在美国西屋电器公司进行的“霍桑实验”,其中最