

普通高等教育“十三五”规划教材



人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

李玲 朱荣凯 段榆蓉 主编

 吉林大学出版社

普通高等教育“十三五”规划教材

微盘(CIP)目录题并查图



人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

主 编 李 玲 朱荣凯 段榆蓉
副主编 王 宏 孙文斌 李 变

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/李玲,朱荣凯,段榆蓉主编. —长春:吉林大学出版社, 2016. 5

ISBN 978-7-5677-6565-8

I. ①人… II. ①李… ②朱… ③段… 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(2016)第 114407 号

书 名:人力资源管理

作 者:李玲 朱荣凯 段榆蓉 主编

责任编辑:陈颂琴 责任校对:王嘉莉

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787×1092 毫米 1/16

印张: 14 字数:290 千字

ISBN 978-7-5677-6565-8

封面设计:孙雪丽

北京市彩虹印刷有限责任公司印刷

2016 年 5 月 第 1 版

2016 年 5 月 第 1 次印刷

定价:36.00 元

版权所有 翻印必究

社址:长春市明德路 501 号 邮编:130021

发行部电话:0431-89580028/29

网址:<http://www.jlup.com.cn>

E-mail:jlup@mail.jlu.edu.cn



前 言

在经济全球化、政治全球化的今天,在社会分工日益细致化、具体化的今天,我国人力资源管理的发展现状不尽如人意。国外经济比较发达的国家和地区,利用其先进的管理经验和方法,不断实现管理的科学化、效益化,不断在日趋白热化的经济竞争中取得骄人的业绩,究其原因,是他们充分认识到了现代人力资源管理的战略性、系统性和未来性的特征,把握住了现代人力资源发展的脉络,进而实现了对人力资源的有效开发和高效使用。

为了获得发展的空间,我国的人力资源管理与开发不仅要充分吸收国外先进的管理方法和手段,还要根据我国的国情,摸索出一种具有中国特色的人力资源管理模式;不仅要提高对人力资源管理的要求,还应高度重视人力资源的开发与管理,加大投入力度,营造和谐的企业文化。

因此,在本书的编写过程中,我们不仅充分考虑到了我国人力资源管理目前的发展状况,还吸收、借鉴了大量国外先进的经验,同时与大量实例相结合,力图全面、具体、细致地为大家奉献一场知识盛宴。九个章节的设置,不仅涵盖了理论知识的介绍,还将人力资源管理的各个过程纳入了研究的视野,问题的设置和具体的答案解析都具有极强的针对性和科学性。

本书针对普通高等教育的要求和特点,在编排时力图做到内容实用、结构合理、通俗易懂。同时,我们也希望通过开篇案例的导入、能力目标的设置、案例分析的预设和实训题的练习,提高学生的学习兴趣,锻炼学生的实际操作能力。

本书由河南科技学院经济与管理学院的李玲、南阳理工学院的朱荣凯、昆明工业职业技术学院电气学院的段榆蓉担任主编,湖南农业大学东方科技学院的李变、杨凌职业技术学院的王宏、山东港湾建设集团有限公司人力资源部的孙文斌担任副主编。具体分工如下:李玲负责编写了第1章、第2章、第3章的内容;朱荣凯负责编写了第4章、第5章、第6章的内容;段榆蓉负责编写了第8章和第9章的内容;李变负责编写了参考文献的内容;王宏和孙文斌共同编写了第7章的内容。全书由李玲负责统稿。

由于编者才疏学浅,水平有限,在编写的过程中不免有疏漏和不妥之处,敬请各位读者批评指正,不吝赐教!



目 录

第1章 人力资源概述	1
1.1 人力资源管理的概念	4
1.2 人力资源管理的发展史	16
1.3 人力资源的构成及特征	19
1.4 人力资源管理的功能和意义	24
本章小结	27
本章习题	27
第2章 人力资源规划	31
2.1 人力资源规划的理论概述	32
2.2 人力资源规划的过程	39
2.3 人力资源规划的评估与控制	50
本章小结	59
本章习题	59
第3章 工作分析与设计	61
3.1 工作分析概述	62
3.2 工作分析的过程	70
3.3 工作设计	77
本章小结	82
本章习题	82
第4章 招聘与选拔员工	84
4.1 招聘与选拔员工概述	85



4.2 员工选拔	95
4.3 员工的录用	99
本章小结	103
本章习题	104
第 5 章 培训员工	106
5.1 培训概述	108
5.2 培训的过程	114
5.3 培训的方法	120
本章小结	125
本章习题	125
第 6 章 员工薪酬管理	127
6.1 薪酬概述	128
6.2 薪酬管理概述	138
6.3 薪酬管理实施	144
本章小结	149
本章习题	150
第 7 章 绩效管理	152
7.1 绩效管理概述	153
7.2 绩效管理的过程	158
7.3 绩效考评及偏差控制	167
本章小结	169
本章习题	169
第 8 章 职业生涯管理	171
8.1 职业生涯概述	172
8.2 职业生涯管理概述	181
8.3 职业锚概述	188



本章小结	192
本章习题	192
第 9 章 劳动关系管理	193
9.1 劳动关系概述	194
9.2 劳动合同管理	198
9.3 劳动争议与处理	210
本章小结	214
本章习题	215
参考文献	216

第1章 人力资源概述

学习目标

- 掌握人力资源管理的内容、作用和基本原则；
- 培养对人力资源管理意义的正确认识。

案例点击

海尔的人力资源管理

海尔集团是世界第四大白色家电制造商,海尔是中国最具价值品牌。2009年海尔集团实现全球营业额1240亿元。

海尔集团在首席执行官张瑞敏确立的名牌战略指导下,先后实施名牌战略、多元化战略和国际化战略。2010年,海尔实施全球化品牌战略进入第五年。海尔将继续发扬“创造资源、美誉全球”的企业精神和“人单合一、速决速胜”的工作作风,深入推进信息化流程再造,建立以用户为中心的信息化流程,搭建全球化运营的物流、资金流、信息流网络,创出中华民族自己的世界名牌!

作为这样一家企业,其在人力资源管理方面必然有其独到之处。

一、海尔人力资源发展的战略

1. “国际化的企业,国际化的人”——海尔人力资源开发目标

在总裁张瑞敏“走国际化的道路,创世界名牌”的思想指导下,海尔集团通过实施名牌战略、多元化战略和国际化战略,取得了持续稳定高速增长,在目前这种环境下,要想成为国际化的名牌,每一个员工首先应成为国际化的人才。因此,海尔集团人力资源开发的目标,必须适应企业实施国际化战略的大目标,为企业培养真正具备国际化素质和国际竞争力的人才。

2. “赛马不相马”——海尔人力资源开发原则

海尔在人力资源开发过程中始终坚持观念创新、制度创新;坚持创造一种公平、公正、公



开的氛围,建立一套充分发挥个人潜能的机制,在实现企业大目标的同时,给每个人提供充分实现自我价值的发展空间。

3.“挑战满足感、经营自我、挑战自我”——海尔人力资源开发的市场机制

海尔认为:企业内、外部有两个市场,内部市场就是怎样满足员工的需要,提高他们的积极性;外部市场就是怎样满足用户的需求。每位员工最主要的不是对他的上级负责,而是对他的市场负责。同时,海尔提倡即时激励,以此来充分挖掘和发挥内部员工的积极性。

二、用人策略:两大理论

海尔集团用人机制归结为两大理论:“斜坡球体人才发展论”和“变相马为赛马”。

1. 斜坡球体人才发展论:每一个人都是在斜坡上上行的球体,惰性的危害最大。

海尔认为,每一个人恰似在斜坡上上行的球体,市场竞争越激烈,企业规模越大,这个斜坡的角度越大。员工的惰性是人才发展的阻力,止住人才在斜坡上下滑的动力是人的素质。

2. 变相马为赛马:企业不缺人才,人力资源管理的关键是激发员工内在潜能。

(1) 在位监控

在位监控,海尔集团提出两个内容:一是干部主观上要能够自我控制,自我约束,有自律意识;二是作为集团要建立控制体系,控制工作方向、工作目标,避免犯方向性错误;控制财务,避免违法违纪。

(2) 届满轮流

海尔集团的另一特色性的人力开发思路就是届满轮流。随着集团的逐步壮大,越来越需要一批具有长远眼光,能把握全局,对多个领域了如指掌的优秀人才。针对这种情况,海尔集团提出了届满要轮流的人员管理思路,即在一定的岗位上任期满后,由集团根据总体目标并结合个人发展需要,调到其他岗位上任职。届满轮流培养了一批多面手。

(3) 三工转换

海尔集团实行三工并存、动态转换制度。三工,即在全员合同制基础上把员工的身份分为优秀员工、合格员工、试用员工(临时工)三种,根据工作态度和效果,三种身份之间可以进行动态转换。三工动态转换与物质待遇挂钩。

三、价值分配体系:员工收入由市场决定

1. 让市场“发”工资

最早在1998年的某次会议上,张瑞敏就提出了海尔市场链的思路。其后,海尔逐步推进这项工作,大致走了以下四步:

第一阶段:将外部市场的竞争效应内部化;第二阶段:体现市场链的SST机制(索酬、索赔、跳闸);第三阶段:搭建操作平台以推进市场链进程;第四阶段:负债经营,就是把企业的总负债表转化成5万份每个员工的小负债表,落实到每个人,使每个人得到发展。

2. 研发部的市场化工资

2000年5月份,研发部开始实施市场工资,工资来源以市场订单为依据,订单多,则工资收入高。



3. “小三角”彰显市场化工资

所谓小三角,海尔的解释是:如果我们把企业看成一个大三角,那么,它是由无数个小三角组成的。任何单位和部门在改革时都要找到自己的小三角进行试点,形成样板力量,然后复制到其他小三角。

4. 设备事业部:市场工资的合理性

5. 空调事业部:市场效果的真实性和

6. 信息系统“算”工资

海尔通过信息化的全面推进,不仅实现了从投入到产出的信息化,而且通过信息化给每个员工搭建了自主经营的平台,给员工提供了公平、公正、公开、透明、开放的工作环境。

四、员工培训策略:立体人才培训体系

1. 海尔的价值观念培训

海尔培训工作的原则是“干什么学什么,缺什么补什么,急用先学,立竿见影”。在此前提下首先是价值观的培训,“什么是对的,什么是错的,什么该干,什么不该干”,这是每个员工在工作中必须首先明确的内容,这就是企业文化的内容。

海尔大学每月对各单位培训效果进行动态考核,划分等级,等级升迁与单位负责人的个人月度考核结合在一起,促使单位负责人关心培训,重视培训。

2. 海尔的多种培训形式

岗前培训、岗位培训、个人职业生涯规划培训、转岗培训、半脱产培训、出国考察培训。

3. 新员工培训是好的开端

海尔会努力让新进公司的员工把心态端平,对于新员工顾忌的待遇和条件等问题,海尔会给予肯定的满足,让新人把心放下,做到心里有底。

4. 海尔的个人生涯培训

海尔的人力资源开发思路是“人人是人才”、“赛马不相马”。在具体实施上给员工搞了三种职业生涯设计:一种是针对管理人员的,一种是针对专业人员的,一种是针对工人的。

后备人才的海豚计划:海尔认为,一个干部要负责更高层次部门的工作时,不能马上让他到该岗位任职。而应让他先去该岗位的基层岗位轮岗锻炼,然后再根据其轮岗表现决定升迁。

5. 海尔大学

海尔大学是在海尔集团提出的以市场链为纽带的业务流程再造背景下,为满足海尔集团国际化战略转移而成立的。海尔大学每月对各单位培训效果进行动态考核,划分等级,等级升迁与单位负责人的个人月度考核结合在一起,促使单位负责人关心培训,重视培训。

五、绩效管理:从“三工转换”到“负债开发”

海尔的绩效管理与经营战略、人力资源政策和战略相匹配。海尔的绩效管理主要的一点是“日事日毕,日清日高”。建立目标,当天的目标必须当天完成。



思考与讨论

1. 海尔的人力资源管理有哪些独到之处?
2. 海尔的这种人力资源管理方式有哪些好处?

在上面的案例中,我们对海尔集团的人力资源管理思路做了一个简单、全面的介绍。如何分析和评价这一思路,就成了我们本章所要介绍的重要内容。

1.1 人力资源管理的概念

1.1.1 资源和人力资源的概念

1. 资源的概念

资源是创造社会财富的源泉和动力,是一切社会财富的基础。一般情况下,我们把资源分为两大类,即自然资源和社会资源。自然资源主要包括一些我们常见的物质,诸如阳光、空气、水、土地、森林、草原、动物、矿藏等;而社会资源则与人类活动息息相关,例如人力资源、信息资源以及经过劳动创造的各种物质财富等。

而从经济学的角度来说,所有能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物都可以称为资源。

2. 人力资源的概念

人力资源(Human Resource, HR),是指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用,且对价值创造起着贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。这一名词最初于1954年由著名管理学家彼得·德鲁克提出,从那以后直到现在,人们对它的定义始终存在很大差别。这里我们采用业内比较流行的一个定义,即所谓人力资源,就是指在劳动生产过程中,可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质,包括知识、技能、经验、态度与品性等身心素质。

不仅如此,人力资源还是一个与物质资源相对应的概念,它一般是指能推动社会和经济发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和。它包括数量和质量两个方面:人力资源数量是指劳动适龄人口、未成年就业人口和老年就业人口;人力资源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。由此我们也可以看出,人力资源质量远比其数量更为重要。



1.1.2 人力资源的相关概念

由于历史的沿革,概念的交叉,要想弄清楚人力资源的相关知识,首先要考虑与其有关的一些概念,诸如人才资源、劳动力资源、人口资源等。

1. 人才资源

人才资源是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能,在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人的总称,主要用来指代人力资源中比较优秀的、杰出的那一部分。

2. 劳动力资源

劳动力资源是指一个国家或地区,在一定的时期内,拥有的劳动力的数量和质量总和所构成的总的劳动适龄人口。在判断一个国家的劳动力资源的大小上,不仅要看其总的数量,更要看其质量,尤其是劳动者的生产技术水平、文化科学水平和健康水平。我国劳动就业制度规定,男的年满18岁到60岁,女的年满18岁到55岁,都可被列为劳动力资源。

与人力资源相比,劳动力资源是相对较小的一部分,这是因为人力资源中还包括一些暂时还未成为劳动力,但以后能够成为劳动力的人口。

3. 人口资源

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口的总量,它是一切人力资源、人才资源产生的基础,是人力资源和人才资源存在的依据和基石,它主要表现为人口的数量。

人力资源是人口资源的一部分,二者之间的区别主要是由划分标准不同而产生的。人口资源重在数量,人力资源重在质量。

4. 人力资本

人力资本是就物质资本而言的。目前对于人力资本这一概念也没有统一的界定和定义,但是大多数专家学者都比较倾向于人力资本理论创始人 T. W. 舒尔茨和 G. S. 贝克尔关于人力资本概念的表述。舒尔茨认为,人力资本(Human Capital)是“人民作为生产者和消费者的能力”,“人力资本是一种严格的经济学概念……它之所以是一种资本是因为它是未来收入与满足的来源”。由此我们可以知道,舒尔茨认为人力资本是劳动者身上所具备的两种能力。这两种能力的来源之一是通过先天遗传以及每个人与生俱来的基因来实现的,另一种来源则是通过个人在后天环境中努力学习来实现的。

因此,我们比较认同下面这个定义:人力资本是通过人力资本投资形成的、寄寓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。一般情况下,劳动者的知识、技能以及体力(健康状况)等都是人力资本的构成部分。与此同时,这一定义还具有以下含义。

(1)人力资本是一种能够为其使用者带来持久收入的能力,它作为资本具有相当大的生



产性。

(2)人力资本的获取或人力资本存量的增加,必须经由有意识地对人力资本的投资才能完成。

(3)人力资本并非指劳动者本身,而是指劳动者所具有的知识、技能以及体力等。

从其概念我们可以知道人力资本的特点是:首先,人力资本能够为其所有者和使用者带来收益,主要体现为一种收入能力。其次,人力资本是投资的产物和结果。再次,人是人力资本的唯一载体,二者相互依存,这也是人力资本的最大特征,是它与其他一切形式资本的最本质的区别。

人力资源和人力资本这两个概念有一定的相似之处,它们都是以人为基础的,两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。不仅如此,人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的,人力资源管理理论大部分都是以人力资本理论为根据的,人力资本理论是人力资源管理理论的重点内容和基础部分。

虽然它们是密不可分的,但这二者之间的区别也是很大的。

(1)两者在与社会财富和社会价值的关系上是不同的。人力资本是由投资而形成的,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回。因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造,就要据此来获取相应的劳动报酬和经济利益,它与社会价值之间是一种典型的因果关系。而人力资源与社会价值的关系恰恰与之相反,是一种由果溯因的关系。人力资源作为一种资源,资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力,强调这些能力对创造价值所起的贡献作用。在生产过程中,人力资源可以创造产品、创造财富,有效促进经济的发展。

(2)两者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用,主要是指通过投资形成的、存在于人体中的资本形式,尤其是投资的物质资本在人身上的价值凝结,它强调的是投资付出的代价及其收回,考虑的重点是投资成本能够带来的价值和收益,研究的重心是价值增值的速度和幅度,关注的焦点是收益问题,即投资能否带来收益以及收益的多寡问题。人力资源则不同,它是从投入产出的角度来研究人对经济发展的作用,因此它将人看作财富的来源,关注的焦点是产出问题,也即人力资源对经济发展的贡献以及对经济发展的推动力。

(3)两者的计量形式也是不同的。从各自的定义我们可以知道,人力资本往往表现为不断积累的经验、不断增进的技能、不断变化的产出量、不断损耗的体能投入到教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结,其计算形式既与流量核算相联系,又与存量核算相联系。而人力资源的计量形式只与存量核算有关。

1.1.3 人力资源管理的理论基础

众所周知,人力资源的本质是人,人力资源管理的本质是对人的管理,尤其是对人以及



与人相关的事的管理。人力资源管理目标的实现与否,在很大程度上取决于能否有效激发员工的工作热情、工作积极性、主人翁精神,也取决于能否有效发挥每位员工的聪明才智和创造力,取决于企业管理者的基本管理理念以及管理者的激励能力和激励水平。良好的人力资源管理不仅能为企业提供充足的人,还能通过发挥团队的才智和力量,实现共同的目标,并进一步实现个人的目标 and 价值。从这个角度说,以人为本的管理思想、对人的激励的相关理论、对人性的基本假设和对人的价值的认识,共同构成了人力资源管理的理论和学科基础。

(一) 人本管理理论

巴纳德说:“若要将那些组织内认为有潜能的组织成员按其服务的自愿程度来排列,从最高的自愿渐渐减至中间或零,然后渐渐地到最高的不自愿或反对、厌恶,那么在现代组织中,大多数人都落在负的一边。”因此,如何最大限度地激发组织成员的工作潜能、达到组织目标,就成了管理者工作的重中之重。人本管理思想应运而生。

人本管理思想早在 20 世纪 30 年代就已经产生。顾名思义,“人本管理”主张管理要以人为本,在组织内推行人性化的管理,一切管理工作都以人为出发点和归宿点,人本管理思想是把员工作为企业最重要的资源,以员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合性情况来科学地安排最合适的工作,并在工作中充分地考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设,使员工能够在工作中充分地调动和发挥工作积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率、增加工作业绩,为达成企业发展目标做出最大的贡献。由此可以看出,人类管理理念在管理上向前迈出了一大步,它从物本管理向前推进发展为“以人中心”,它是现代企业管理思想、管理理念的一场革命。其成功的标志是组织的目标和组织成员的个人目标都能得以实现。

“人本管理理论”产生于 20 世纪 60 年代,是随着管理学的产生而逐步发展起来的,其核心是人的全面的、自由的发展,并创造与之相适应的发展环境和发展条件,同时以个人的自我管理为基础,以组织共同愿望为引擎的一套管理模式。它在 20 世纪 80 年代受到了东西方企业的高度重视。

人本管理的理论模式是:

主客体目标协调—激励—权变领导—管理即培训—塑造环境—文化整合—生活质量法—完成社会角色体系。

人本管理的基本内容是:人的管理处于第一位的位置,激励是其最主要的方式,和谐人际关系的建立是其重要保障,人力资源的积极开发是其重要要求,团队精神的培养和发挥是其必不可少的因素。

(二) 激励理论

激励理论是主要用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的理论,常见于行为科学当中。这一科学认为,人的动机来自于个人的需要,由需要可以确定人们的行为目标,而激励则是作用于人内心活动,激发、驱动和强化人的行为的动力。激励理论包括内容型激励



理论、过程型激励理论、行为改造型激励理论和综合型激励理论四大类(见图 1-1)。



图 1-1 激励理论的分类

相关链接

硅谷高科技员工的激励

一些人认为,典型的加利福尼亚人与世界上别的地方的人有所不同。尽管这是人们的某种成见,但是至少有一部分加州人确实与众不同。这部分人在硅谷工作,就职于那些科技与信息发展前沿的高科技公司。

以他们当中的一员凯西小姐为例,她的一天是这样度过的:白天工作 12 个小时后,晚上 9 点锻炼身体,然后接着工作。这就是她一贯的作息安排,每周 6 天,并一直能坚持好几个月。凯西是娱乐产品部的项目经理,主管电脑游戏光盘的制作。她一般每周工作一百个小时左右。和她在硅谷的那些同事们一样,她并不需要遵守严格的时间规定,而只是在自己想工作的时候才工作,只不过她大多数时候都想工作而已。

什么可以激励人们过这样一种生活呢?在硅谷,很多特殊的机会层出不穷,这就为某些人提供了强大的激励机制。在这里,一种普遍的激励因素是金钱。在今天,硅谷有 $\frac{1}{3}$ 以上的高科技公司给员工以股权,而对于非高科技公司,这一比例不到 $\frac{1}{12}$ 。因此,在这一行业中,短时间内暴富是完全可能的。而且即使有人赚不到钱,他能得到的基本补偿金也非常诱人。例如,硅谷的软件、半导体工人平均每年可以得到 7 万美元的补偿金,而美国普通工人平均每年只能得到 2.7 万美元。

对这个行业的人来说,对所从事工作的热爱是另一个重要的激励因素。虽说钱很重要,但很多人承认,如果只是为钱,他们是不会像现在这么努力的。事实上,很多人都认为自己的工作可以与音乐家的工作相媲美,因为工作给了他们发自内心的快乐,工作本身就是最吸引他们的地方。

还有一个激励因素是,在硅谷的工作有很高的显示度,容易为人所认可。相对于其他行业的人来说,他们有更多的机会在顾客中闻名。比如说,娱乐产品部发行了凯西监制的游戏光盘。成千上万的顾客会来买这种光盘,并在他们的电脑上使用。她的名字就会出现在制作人员的名单中,就像电影制片人的名字出现在影院银幕上一样。

来自同行的压力和认同也是非常重要的激励因素。这个行业中的人工作时间都很长,这也成了整个行业通行的一种“标准”。人们去上班时就知道自己必定要工作很长时间,这



是既定的事实。他们这么做是因为每个人都这样,不这么做的人就会遭到同行的讥讽。

最后一个激励因素是这些工作所提供的自主性。事实上,现在流行的很多管理方式,比如说授权,就诞生于硅谷。诸如惠普和苹果一类的公司已经摒弃了传统组织机构中指令控制式的管理。公司从不对员工的工作时间安排、工作进度以及着装等方面加以规定。相反,员工可以来去自由,可以带宠物上班,也可以在家工作。

简而言之,他们可以自主选择在何时、何地以及以什么方式开展工作。对于今天的很多员工来说,这种弹性是非常有吸引力的。

——摘自 <http://www.scutde.net>

1. 内容型激励理论

所谓内容型激励理论,是指针对激励的原因与起激励作用的因素的具体内容进行研究的理论。这种理论着眼于满足人们需要的内容,也就是说比较注重满足人们所需要的东西,从而激起人们的动机。内容型激励理论研究的重点是激发动机的诱因。内容型激励理论主要有马斯洛的“需要层次论”、奥尔德弗的“ERG理论”、麦克利兰的“成就需要论”和赫茨伯格的“双因素理论”(见图1-2)。



图1-2 内容型激励理论的内容

(1) 马斯洛的“需要层次论”

亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛于1943年初次提出了“需要层次理论”,他把人类纷繁复杂的需要分为生理的需要、安全的需要、友爱和归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要五个层次。1954年,马斯洛在《激励与个性》一书中又把人的需要发展为七个由低到高的层次,即:生理的需要,安全的需要,友爱与归属的需要,尊重的需要,求知的需要,求美的需要和自我实现的需要。他认为人类的需要是有等级层次的,需要从最低级逐级向最高级发展,并且提出,当某一级的需要获得满足以后,这种需要便中止了它的激励作用。不仅如此,他还认为这些需要要有高低之分,生理上的需要、安全上的需要和感情上的需要都属于低一级的需要,这些需要通过外部条件就可以满足;而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要,它们是通过内部因素才能满足的,而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。

这一理论在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。马斯洛抓住了探索人



的激励和研究人的行为的关键,“需要层次理论”对企业管理者如何有效地调动人的积极性有极大的启发作用。

(2) 奥尔德弗的“ERG 理论”

“ERG 理论”是由奥尔德弗于 1969 年提出的一种与马斯洛需求层次理论密切相关但又有些不同的理论,是对“生存—相互关系—成长需要”理论的简称。他认为需要可以分为三类,即生存的需要(E),相互关系需要(R)和成长发展需要(G)。

其中,生存需要指的是全部的生理需要和物质需要,如吃、住、睡等。组织中的报酬,对工作环境 and 条件的基本要求等,也可以包括在生存需要中。这一类需要大体上和马斯洛的需要层次中生理和部分安全的需要相对应。相互关系需要指人与人之间的相互关系、联系(或称之为社会关系)的需要。这一类需要类似马斯洛需要层次中的部分安全需要,全部归属社会需要,以及部分尊重需要。成长需要指一种要求得到提高和发展的内在欲望,它指人不仅要求充分发挥个人潜能、有所作为和成就,而且还有开发新能力的需要。这一类需要可与马斯洛需要层次中部分尊重需要及整个自我实现需要相对应。

ERG 理论并不强调需要层次的顺序,认为某种需要在一定时间内对行为起作用,而当这种需要得到满足后,可能去追求更高层次的需要,也可能没有这种上升趋势。不仅如此,当较高级需要受到挫折时,可能会降而求其次;ERG 理论还认为,某种需要在得到基本满足后,其强烈程度不仅不会减弱,还可能会增强,这就与马斯洛的观点不一致了。ERG 理论指出了从挫折到倒退的趋势,这在管理工作中很有启发意义(见图 1-3)。

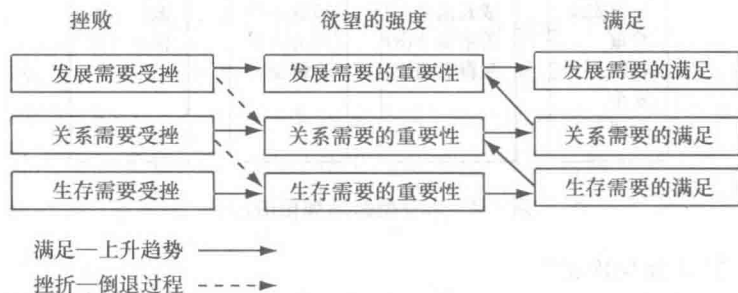


图 1-3 ERG 理论关于满足—上升过程与挫折—倒退过程的描述

(3) 麦克利兰的“成就需要理论”

美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰于 20 世纪 50 年代初期在一系列文章中把人的高级需要分为三类,即权力、交往和成就需要,因此成就需要理论又称激励需要理论。

麦克利兰认为成就需要是一种根据适当的目标追求卓越、争取成功的一种内驱力;而权力需要较强的一类人比较有责任感,愿意承担需要的竞争,并且能够取得较高的社会地位的工作,喜欢引导和影响别人;合群需要是指人们追求他人的接纳和友谊的欲望。合群需要欲望强烈的人渴望获得他人赞同,并且能够高度服从群体规范,忠实可靠(见图 1-4)。