

第一章

人力资源管理概论

学习目标

★★★★★

- 理解人力资源的基本概念及特点。
- 了解人力资源管理的基本职能及其在组织管理中的作用。
- 了解人力资源管理的发展历史及其演变过程。
- 了解中国人力资源管理的转型过程、成效以及存在的问题。

★★★★★

- 现代人力资源管理和传统人事管理的差异。
- 了解人力资源管理部门的角色定位及其从业者应该具备的素质。

★★★

- 人力资源管理的发展趋势。

开篇案例

温州成雄公司的人力资源变革

温州市成雄电器有限公司（以下简称成雄公司），地处浙江省温州市郊外的一个工业园内。成雄公司创办于1992年，全部资产都属于老板赵成雄一人。成雄公司生产经营重型机械工业行业专用的高压电瓶器产品，其产品98%用于出口，主要市场集中在美国、英国、德国、日本和澳大利亚。连续多年成雄公司市场订单源源不断，资金实力十分雄厚，经常有银行主动上门要求给其提供贷款业务。



成雄公司是国内生产工业高压电瓶器产品的最大厂家，也是全世界三大生产厂家之一。近几年其产品产量占全世界同类产品产量的 30% 左右。成雄公司获得了四项国外认证和一项国内认证，温州市政府也给它颁发了许多奖章，如“缴税大户企业”。

但是成雄公司却存在极大的问题，管理十分混乱，目前的瓶颈是接收大量订单后要么无法按时生产出来，要么因为产品质量和技术达不到要求而无法按合同规定的时间出货，客户纷纷要求成雄公司赔偿损失，导致利润变得非常微薄。于是赵老板聘用了一位新的总经理徐刚，希望在管理上打开局面，实现成雄公司的“二次创业”。

徐刚上任后对成雄公司的各方面情况进行全面了解，发现该公司的人力资源现状是：

第一，成雄公司的人力资源管理还处于人事管理的阶段，没有独立的人力资源部门，尚属于行政部的范畴。公司的人力资源管理职能不健全：员工的培训、发展和职业规划严重缺失；绩效考核流于形式，无严肃性可言，起不到促进员工工作效率的作用；各部门没有招聘计划，员工招聘没有统一的规范流程，甚至存在车间自主招聘的现象。

第二，成雄公司组织结构设计和操作流程不合理，部门岗位职责不明确，人员素质低。由于各岗位管理者能力不足以支撑岗位的职能，造成了严重的权利下移，使得各部门职责发育不健全。

第三，员工关系复杂，家族化、亲缘化和地域化现象严重，这也是中国中小民营企业的一个普遍现象。在企业初创期，这种员工来源对企业的生存起到了积极的作用。但到了企业的发展时期，这些因素又成了企业走向正规化、规范化的阻力，影响了企业的发展。

第四，管理者没有权威，人力资源制度执行力差，企业管理者的随意性强，“人治”现象严重。家族成员敢于对上司的权威进行挑战，不遵守管理制度，对公司的人力资源管理制度任意破坏。

第五，成雄公司的人力资源管理制度不健全，绩效考核体系存在严重缺陷。研发部门的绩效考核是个“真空地带”，没有激励和约束的机制。

第六，成雄公司内部存在着“灰色的企业文化”，员工排外意识强烈，没有团队合作意识。管理者没有大局观和长远的战略，严重影响了企业人才的招聘和储备，导致企业人员素质低下。员工之间的亲缘关系使得绩效考核无法正常进行，薪酬无秘密可言，使得绩效考核和薪酬政策的激励效果完全失效。

随后，徐刚针对这些现状从人事任免、科学规范制度等方面进行改革：

第一，人事大撤换。徐刚首先准备建立一套科学合理的管理体制、一套系统规范的行政管理制度，并着手重建 ISO9000 体系，同时提出新的管理体制结构，架空了现任总经理的实际权力。但实际情况是，目前支持改革的人只占 10%，反对势力占 80%，余下持观望态度。这对改革形成了很大的阻力，每次开会都是徐刚以一敌四进行激烈的辩论，根本无法达成正式的协议，中层管理者则是采取阳奉阴违的态度，布置的工作根本得不到落实，



基层员工则对改革不理解、不信任，漠不关心。改革推行了一个多月，雷声大雨点小，90%的工作无法开始或无法按时完成。

于是徐刚决定加大新人引进力度，引入新鲜血液替换原有顽固派，通过大规模招聘，在短短三个月的时间，撤换了公司40%的中高层领导，外聘领导人数达到了公司中高层以上领导总数的43%，打破了原有的封闭型领导结构。之后，新管理体制下的各部门领导全部到位并且开始工作，新组织架构已经正式运转，新的体制刚开始显示出很多不协调、不适应的地方，但经过一段时间磨合后，整个机制开始正常运行，公司形成了强大的改革阵营，整个公司也呈现出良好的发展趋势。

第二，剪“网”行动。第一张“网”——家族网，公司内部家族成员数量较多，结成为了一张牢牢固实的巨大家族网，徐刚将其分为三类：精英类，年轻、热情、智商高。徐刚建议赵总将他们送到发达城市进修，使其成为具有现代化管理思想的人才，成为未来的接班人；实权类，有一定的工作能力和经验，目前担任重要职务，徐刚建议这些人目前可以暂时留用，但必须寻找替代人选，条件成熟后让他们离开管理岗位安排其他工作，不参加企业日常管理；普通类，担任一般职务，工作能力及经验无太大优势，学历偏低等，徐刚建议让他们马上离开。第二张“网”——地域网，公司有很强的地域色彩，招聘新人或任命领导更加倾向本地人，抱有排外情绪，但自从大规模引进人才后，地域网不再是一个威胁。第三张“网”——亲缘网，公司员工之间互为亲缘现象普遍，虽然人事管理制度已经规定员工不允许介绍亲戚或朋友入职，但执行不具体从而效果不理想，徐刚对人事管理制度漏洞进行修补，专门召开会议讨论此事，杜绝今后此类事情的再次发生。

第三，人才大引进。公司一直没有一套详细的人力资源规划和长远的人力资源战略，随着改革的推进，许多岗位出现了新的需求，有些岗位领导和技术人员已经明显能力不足。徐刚翻阅了近年来的员工人事档案，发现在过去5年中也有不少外省高学历的职员进入过公司，但工作时间都不长，由于受到当地人的排挤而离职。为了避免人才结构的单一化，徐刚亲自到上海、苏州等制造业人才密集的地方进行招聘两年来，进行了两轮大规模人才招聘，使外籍员工占公司员工总数达到三分之一，公司原有的人事结构被彻底打破。新人的大量进入也带来了“鲶鱼效应”，“旧人”有了巨大的压力和危机感，原有散漫、自由的工作态度有所转变。但是由于在短时间内撤换了太多的干部和技术人员，使得研发、品质、生产及采购诸部门的工作出现脱节，同时，由于外聘员工工资普遍高于本地员工，造成了本地员工心理上的严重失衡，再加上外聘员工中也并非都是有真才实学，于是本地员工开始对改革产生了强烈的抵触情绪。

在改革中也出现了一些问题：

第一，在招聘过程中，由于没有明确的职位说明书，对任职者的任职资历和胜任素质缺乏明确的要求，极大地影响了招聘的效果，也影响了改革的推进。但这些的建立是一个



系统的工程，在此次成雄公司的改革中并没有涉及，它需要系统的工作分析，在这场暴风骤雨般的改革中，形势的严峻性不允许这样一步步去做。

第二，公司的薪酬政策不合理，新招聘的员工由于招聘来源、学历等因素与老员工之间的工资差异成为一条导火索，为改革埋下隐患。这样的薪酬体系使得薪酬制度违背了内部公平原则，造成了一系列冲突。由于在成雄公司的薪酬设计中，没有人岗匹配度这个调整因素，使同职位之间的工资差异缺少依据，造成了内部的不公平，直接挫伤了员工的积极性。

第三，绩效考核制度不到位，没有形成规范、合理的绩效考核体系，尤其是研发部门的绩效考核不完善，导致新产品开发缓慢。徐刚在改革中没有把绩效考核与工资制度相结合，起不到促进作用，只是考核“绩”，没有考核“效”。这也许是因为成雄公司是一家订单生产、供不应求的企业，才对绩效不加重视。可正是因为这是一家需要提高出货效率和出货质量的生产型企业，所以才更需要绩效考核来促进生产效率的提高。

第四，家族化、亲缘化和地域化问题解决不彻底。尽管徐刚通过“剪网行动”和几次大规模招聘成功地杜绝了地域化这个问题，但由于赵老板本身的观念未能跟上，家族化、亲缘化并未能完全解决，这也给后面徐刚的其他改革带来了压力。

总体来说，徐刚的人力资源管理改革取得了很大的成效，公司当年的业绩超标完成，公司管理水平得到了提升。

资料来源：吴东梅，等. 人力资源案例管理分析[M]. 第二版. 北京：机械工业出版社，2011.

【思考题】

1. 中国民营企业的人力资源管理普遍较为落后，应进行哪些方面的改革？
2. 成雄公司在人力资源管理方面具有哪些可借鉴之处呢？

第一节 人力资源概述

21 世纪是经济全球化的时代，是创新的时代，也是知识经济的时代，而人才是支撑这个时代发展最基础的力量，人力资源比以往任何时代对于世界、国家、企业的作用都更大。人力资源是组织的第一资源，是组织保持核心竞争力，在社会生存乃至发展的关键要素。人力资源管理已经成为现代组织管理的重要内容。从传统的人事管理到人力资源管理是一次飞跃：传统的人事管理是以“事”为中心，注重的是控制与管理人，属于行政事务式的管理方式；而人力资源管理以“人”为核心，把人作为获得资源加以开发。未来的人力资源管理将更加专业化、全球化。人力资源既然这么重要，那么到底什么是资源？什么又是人力资源呢？



一、人力资源的含义

（一）资源的含义

从经济学的角度看，资源是为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素。在《辞海》中资源也被解释为“资财的来源”。资源是人类赖以生存的基础，有自然资源和社会资源之分，前者指的是由自然界提供、具有自然属性特征的资源，而后者则是具有人为属性，主要包括劳动力资源以及由人类创造的物质资源和非物质资源。

（二）人力资源的含义

人力资源是由管理学大师彼得·德鲁克于1954年在《管理的实践》中首次被提出并明确界定。德鲁克认为人力资源和其他资源的唯一区别在于人力资源是人，具有其他资源没有的协调能力、融合能力等，它是一种特殊的资源，可以通过有效的机制进行开发和利用，从而为组织带来经济利益。到目前为止，对于人力资源的定义，学术界有很多不同的解释。

美国学者伯格认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活动、技能和知识。

国内学者指出：人力资源是指能够推动国民经济和社会发展、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和；人力资源就是指人所具有的对价值创造起贡献作用，并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和；人力资源还包括能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

从目前不同学者对人力资源的定义观察发现，他们主要是从能力和人两个角度出发对人力资源进行解释，结合德鲁克对于人力资源的定义，本书更加赞同从能力的角度出发去解释人力资源。人力资源首先应该是人身上能被利用的体力和脑力的总和，其次应该是能够给社会/公司带来价值增值，最后应该是要符合组织的需求。

（三）与人力资源相关的其他资源

人口资源：指一个国家或地区内的人口总体。

劳动力资源：在人口资源中拥有劳动能力而且在劳动年龄范围内的那部分人。

人才资源：劳动力资源中拥有较强技术能力、管理能力、研究能力等的那部分人。

人力资本：舒尔茨认为人力资本是劳动者身上具有的两种能力，一种是通过先天遗传获得的，是与生俱来的；另一种是后天获得的，是经过个人努力学习所得。人力资本与人力资源从概念表面看有所类似，但是本质存在区别，人力资本针对的是经济增值来说的，是经济利益分配的依据；而人力资源是针对经济管理而言的，是运营的基础力量，是一种



工具，能够创造经济效益。

二、人力资源的特征

（一）人力资源的不可剥夺性

人力资源是人类所独有的，是依附于人的体力和智力，不可能脱离人的存在而存在，故人力资源具有不可剥夺性。

（二）人力资源具有能动性

能动性是人力资源区别其他资源的根本所在，主要表现在：（1）人力资源的载体人是有思想、有社会意识的，在生产要素中能够支配和使用物质资源，自觉、有意识和有目的地从事社会活动；（2）人力资源总是利用其智力、知识和技能适应世界，乃至改变世界为自己服务；（3）人力资源作为社会活动的主体，会按照自己的意愿、目的和要求开发自己的职业生涯；（4）在社会活动中，人可以自觉、主动调节自己的能力、技能等；（5）在改造自然的过程中，人力资源会不断进行自我强化、自我发展。由于人所具有的社会意识和在社会生产过程中所处的主体地位，使得人力资源具有能动作用，对人力资源能动性调动的程度决定着人力资源开发水平，这就要求人们在进行人力资源开发时，必须充分尊重对人的积极性的调动。

（三）人力资源具有时效性

人力资源以人为载体，而人是有生命周期的，因此其形式、开发和利用都要受到时间的限制。人的生命周期一般分为未成年、成年和老年，在不同的周期中，具有的人力资源也不一样，所能从事的劳动也不一样。当人处在成年期时，体力和脑力的发展都达到了可以从事劳动的程度，可以对社会做出贡献，而其余两个阶段的价值创造能力很弱。因此，在进行人力资源开发时需要注意尊重内在的规律性，使人力资源的形成、分配和使用处于动态平衡之中。

（四）人力资源具有增值性

一般来说，物质资源在经过几次开发之后就不存在继续开发的问题，而人力资源则不一样，其具有明显的增值性。因为人力资源是人具有的体力和脑力，体力会因有限次数的重复使用而变得更弱，而脑力则可以通过不断地学习更新所学的知识、技能进行提高。所以人力资源能够实现自我补偿、自我更新和持续开发。这就要求对人力资源的开发和管理应该注重持续的教育，加强培训和开发。



（五）人力资源的时代性

首先从国家发展水平来说，国家教育水平的发展直接制约了这个国家所拥有的人力资源的质量，以及人力资源的提升。处在每个时代的人只能在这个时代拥有的条件下，努力提升人力资源质量及创造社会价值，这也是不同国家会存在差距的根本原因，国家经济发展水平及投入到人力资源提升的资源对国家人力资源水平有很大的影响，而国家的人力资源水平反过来又会影响国家的发展。

三、人力资源的数量和质量

（一）人力资源的数量

人力资源的数量是指一个国家或地区范围内的劳动适龄人口总量减去其中丧失劳动能力的人口，加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。它反映了人力资源量的特征。在劳动适龄人口中有部分丧失劳动能力的病残人口，在劳动适龄人口之外也会存在一些具有劳动能力、正在从事社会劳动的人口，因此，一个国家的人力资源数量应该包括以下八个部分。

- （1）劳动适龄就业人口：指处在劳动年龄之内，正在从事社会劳动的人口。
- （2）未成年就业人口：尚未达到劳动年龄，而实际已经从事社会劳动的人口。
- （3）老年就业人口：已经超过了劳动年龄，实际上仍在从事社会劳动的人口。
- （4）待业人口：处在劳动年龄之内，有能力、有愿望参加社会劳动，但实际并未参加社会劳动的人口。
- （5）各种大、中专在校学生：处于劳动年龄之内的就学人口。
- （6）现役军人：处于劳动年龄之内的在军队服役的人口。
- （7）处于劳动年龄之内的家务劳动人口。
- （8）处于劳动年龄之内的其他人口。

前三部分是人力资源的主体，也称之为就业人口；加上第四部分就构成了现实的人力资源。后面四部分尚未构成现实社会劳动力供给，也称潜在人力资源。

（二）人力资源的质量

人力资源质量是人力资源在质上的规定性，指人力资源所有的体质、智力、知识和技能水平，以及劳动者的态度，一般体现在劳动者的体质、文化和专业技术水平及劳动积极性上。影响人力资源质量的主要因素有以下三个方面。

- （1）先天和自然生长因素。人类的体质和智能具有一定的继承性，接受父代的遗传，使人口代际间遗传基因得到保持，从而能不断发展和进化。遗传对于成年的素质和一生的



发展都有着重要的作用,遗传从根本上规定了人力资源的质量,决定了人力资源质量水平的极限。因此,对于胎儿在母体内的发育生长条件、营养条件、生活环境等应该特别重视,避免出现先天疾病。

(2) 营养因素。营养是人正常生长发育的重要条件,一个人在儿童时期的营养状况必然对未来的体质、智力水平产生影响。另外,人的日常活动需要消耗人的体力和脑力,需要营养物质进行补充才能恢复,以保持人力资源原有的质量水平。从世界范围内看,人的寿命在不断提高,医疗水平在不断提升,人力资源的质量也在普遍提高。随着我国经济的不断发展,人民生活水平不断提升,我国的人力资源质量水平也在不断提升。

(3) 教育因素。教育是人类传授知识、经验的一种社会性的活动,对后天人力资源有着决定性的影响。人通过不断学习,获得更多的知识、技能,从而使自己的人力资源质量得到提升。

人力资源的数量反映了可以推动物质资源的人数,而人力资源的质量则可以反映推动哪些类型、哪种复杂程度和多大的物质资源,因此一个国家或地区人力资源的丰富程度不仅要用其数量计算,更重要的是人力资源质量评价。高质量的人力资源对人力资源数量有很强的替代作用,而反之则未必有效,因此人力资源开发的目的在于,提高人力资源质量,为社会经济发展贡献更多的力量。

第二节 人力资源管理的演变与发展

一、人力资源管理产生的基础

17世纪至20世纪初,工人逐渐从封建主义的经济关系中解脱出来进入自由劳动力市场,而18世纪后期工业革命的发生使人力资源开始受到重视并发展。然而科学管理使生产力快速发展的同时也使雇佣双方的关系出现恶化,随后管理实践者和学者对早期工业心理学和人际关系进行研究,后期行为科学的发展更是促进了人力资源管理的重大进步。

(一) 科学管理运动

随着科学技术的不断进步,企业规模不断扩大,市场也在迅速扩大,从单一地区扩展到全国,从全国扩展到全球。在早期,资本的所有者就是管理者,但由于生产技术日益复杂,规模和资本日益庞大,资本家逐渐将管理的所有权交给由专业管理者组成的管理机构。

工业革命有三大特征:机械设备的发展,人与机器的联系,需要雇佣大量人员的工厂的建立。这场革命导致劳动者的劳动形式出现了很大变化,专业化分工和机械设备的发展



使得工人的生产能力大大提高。但是由于社会需求的迅速膨胀,迫切需要从从事重复而单调工作的工人提高生产效率,于是以泰罗为首的科学管理者开始寻求更好的方法去提高生产率,提出了以下管理制度。

(1) 研究出科学的操作方法,以便提高工作效率。具体做法是从工人中挑选最强壮、技术最熟练的工人,将其工作动作分解成为许多工作,并且用秒表精确计算每一个动作的完成时间,对其中合理的部分保留,对不合理的部分进行改进,制订标准的操作方法和劳动时间定额。

(2) 实行差别计件的工资制度。按照标准和时间定额制订出不同的工资率,使得完成或超额完成作业的工人获得更高的工资率,而完成率低的工人获得较低的工资率。

(3) 对工人进行科学选择、培训和管理。泰罗用上述方法对工人进行训练,使他们按照标准程序工作,结果在搬运生铁的过程中,工人一天的搬运量从 12.5 吨提高到 47.5 吨。

(4) 制订科学的工艺规范,并用文件固定下来进行推广。通过明文规定,明确工艺标准并广泛推广,奖罚分明,有理有据。

(5) 将管理和劳动分离,把管理工作称为计划职能,工人劳动称为执行职能。

科学管理被证明确实存在有效性,但它认为工人只是赚钱的工具,用科学管理的手段剥夺了人的尊严。而一切对工人生存环境、福利的改善最终都是为了提高人的生产率,这些福利改善的工具便形成了早期的人力资源管理。

(二) 早期工业心理学研究

早期工业心理学工作的研究者包括甘特、福莱特、吉尔布雷斯等,他们开始关注工作过程中人的心理特点对工作产生的影响,并进行了大量开创性的研究。例如,明斯特贝格通过汽车司机、舰艇人员和电话接线生的经历提出了“最最合适的人”“最最合适的工作”“最理想的效果”。他在挑选工人时使用测试的方法,在培训工业人员中应用的关于学习的研究,以及在对增加工人干劲和劳动心理学方法这些方面也提出了许多建议。其著作清楚地表明,人事挑选和社会心理学这两个领域是互为补充的,并且在人事管理领域有着无限的应用前景。

(三) 人际关系运动

1924 年哈佛商学院教授梅奥等人受邀对西方电气公司的工厂进行调研,研究者研究了照明与生产效率之间的关系,但发现两者毫无关系,不管照明程度如何,生产率都会上升。研究者发现是人们之间的互动和研究者带来的对工人的关注使得劳动生产率得到提高,这就是著名的霍桑实验,也是第一次表明社交关系可以影响生产率的研究。在人们参与工作时,随着某一种条件的改变,不可能不给其他变量带来影响,但对雇员的激励和群体意识才是影响生产率的主要因素。随后,人际关系学说逐渐演变,形成了如今流行的员工参与



计划的基础。

（四）行为科学发展

行为科学是人际关系学说的重要研究成果，不仅以广泛的理论科学和应用科学为基础，还涉及很多其他问题。具体包括：研究人在工作中的行为的工业心理学；研究人们如何相互影响和被影响的社会心理学；组织存在的原因是什么，职能是什么，如何进行组织设计等的组织理论；研究个人和群体的行为使人的生产率更高，工作更令人满意的组织行为学；研究社会、社会机构及社会关系的社会学。行为科学更加关注整个组织而不是个人，既研究组织如何影响人，也研究人如何影响组织。另一个对人力资源管理影响比较大的就是综合运用生物学、物理学、控制论等基础理论的综合系统理论。

二、人力资源管理的演变过程

从管理的角度看，人力资源管理其实很早就存在。从其发展历程看，主要分为三个发展阶段。

（一）早期人事管理

人事管理的起源可以追溯到工业革命前期机械化大工业生产时期。早在泰罗的科学管理推行之前，一些管理者就进行了一些有益的探索，形成了人事管理的雏形。英国人阿克赖特对棉纺企业的人力、材料和设备的组织、协调以及计划进行了探索。之后，小瓦特和鲁宾逊在英国的索霍工厂制订了生产工艺程序和机器作业标准，并对工人按工种进行划分，在工作研究的基础上实行按成果付酬的工资制度，并推行职工福利制度，制订管理人员和职工的培训计划。

工业革命促进了资本主义制度的确定，引起了生产力水平的提升和生产方式的转变，从而使工作性质和雇佣关系出现根本性的变化。社会对于商品的旺盛需求促使企业规模不断扩大，需要更多的工人，许多农民也开始进城务工，这时的劳动者被看成像机器和工具一样的简单生产资料。雇主最关心的是如何改进技术，提高效益。对于工人的管理主要以录用、安置、调动、退職和教育训练为中心的劳动力管理，让工人掌握科学的操作方法和技巧，加大劳动强度来提高效率，对效益不断改善的需求使得“人事管理”逐渐变得系统化。

亚当·斯密提出的劳动分工的经济效益理论认为分工对技术的进步、时间的节约、新机器的采用、劳动生产率的提高和资本的增值都有着巨大的作用。同时，他还把人的技艺和能力划归为固定资本，其后的一些经济学家认为人的健康也应该同知识、能力一样划归为资本。由此可见，早期的人事管理已经包含了部分人力资源管理思想。



（二）人事管理

人口的需求在工业革命期间迅速增加，从而对商品的需求也随着增加，工厂主们都在寻求提高效率的方法，如用机器取代人力，而对于工人效率的提高则成为首要问题。如何科学地挑选工人、培训工人、激励工人，在这方面，管理者做了很多努力。泰罗的科学工时制、差别计件等思想中就包含了人力资源思想。但是早期的人事管理把人看成实现利益的工具，压抑了人的本性，导致工人与雇主之间产生了巨大的矛盾。

其后，在霍桑实验的基础上，科学管理者意识到工人除了经济需求外，还有社交和精神需求，社会因素对士气的影响很大，也使人事管理的研究从泰罗的科学管理过渡到了人际关系的研究。人际关系学说从新的角度考察了员工劳动生产率的提高，强调满足员工的需求可以提高其满意度和劳动生产率，从而进一步丰富了人事管理的职能。

此后的一段时间里面，科学管理者发现人际关系学说对提高员工生产效率的作用并不十分明显，于是大量的个体行为的科学研究出现：赫兹伯格的双因素理论、马斯洛的需求层次理论、奥尔德弗的 ERG 理论、亚当斯的公平理论、弗鲁姆的期望理论、麦格雷戈的 X—Y 理论、斯金纳的强化理论等，这些理论把人看成是有思想的社会人，而不是简单的“经济人”，提出要尊重人，以人为中心，这一时期的管理理论的发展为后来管理实践的发展奠定了重要基础。但这一时期的组织仍以追求最大效益为目的，对员工的关注仅仅停留在“工作”层面的人事管理。

20 世纪 70 年代，人事管理实际上已经逐渐开始与组织行为学的研究结合起来。组织行为学中有关组织科学的理论，如领导行为、经理角色、权变管理和组织变革等使人事管理从对个体和团队的研究逐步扩展到组织整体的研究，人事管理的实践发生了一些变化，逐步涉及劳资冲突管理、标准化管理、管理技巧、激励等，但是基于人事管理理论系统性不强，也使人事管理的实践依旧局限在企业日常事务性工作中。

（三）人力资源管理

现代人力资源管理是从人事管理发展演变而来的，因此还是要履行很多人事管理的工作。人事管理更加着重于对“事”的关注，如档案管理、员工招聘、员工培训等，属于基本的行政事务类工作，很少涉及公司核心层面的工作，更不要提战略性的工作，因此人事管理向来不为人所重视，被视为低端、没有技术含量的工作。而人力资源管理更加关注“人”，把人看成是有能动性的资源，注重对人的开发和管理，逐渐发展成既有人力资源规划、人力资源长期开发、控制等战略性工作，又有人才测评、绩效考核、奖惩等战术性的工作。

战略性的人力资源管理将人力资源视为组织的第一资源，已经从传统的单纯业务、技术性活动中脱离出来，成为组织战略制定和实现的关键因素，而且对员工更加关注，对员



工的不断开发、关心和提供帮助,也促进了员工与组织的共同发展。从总体上看,人力资源管理的职能更宽,更具有全局性、系统性和战略性。

第三节 人力资源管理的主要内容与基本任务

一、人力资源管理的主要内容

自从德鲁克提出人力资源的概念后,关于什么是人力资源管理,国内外众多学者都提出了自己的见解,但综合分析发现大家只是在表达时强调的侧重点存在差异,本质相差不多。所谓人力资源管理,就是在组织战略和目标的指导下,通过人力资源规划、人才获取和配置、培训发展、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等多项职能实现组织既定的目标。

要准确理解人力资源管理需要从三个方面考虑:(1)人力资源管理是为了完成组织既定目标而对人力资源进行获取、开发和留用,并尽可能使人尽其才。(2)人力资源管理包括了数量和质量的管理,其中数量管理主要是保持人力资源规模与企业规模的最佳比例并使二者有机结合,并根据市场和企业的变化而变化。质量的管理包括对人心理和行为的管理,尽量发挥人力资源的主动性,使人力资源群体保持较好的统一性,形成群体效应,从而产生更大的效益。(3)人力资源管理的手段是关于对组织中员工有直接影响的管理决策和实践活动的规章、制度、程序等现代化科学手段。

人力资源管理是从人力资源的角度去支持企业战略的实现,利用现代科学技术和先进管理理论分析组织需要什么样的人,进而通过招聘或培训获取目标人才,通过给予报酬而进行有效激励和开发,甚至为其考虑职业生涯发展,促使人才在组织中发挥最大作用。人力资源管理是实现组织目标的有效手段,图 1-1 指出了人力资源管理中重要的人力资源活动。

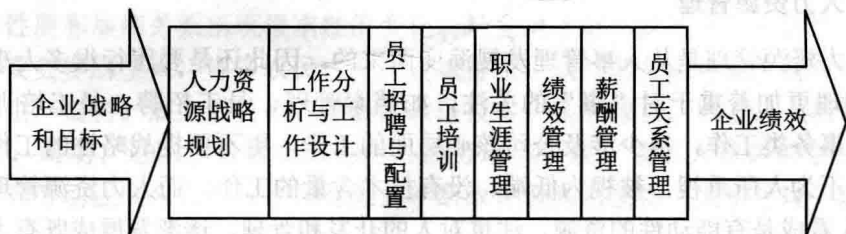


图 1-1 人力资源管理活动

如图 1-1 所示,任何一个环节对于人力资源管理的正常运行都至关重要,任何活动的错误和缺失都会影响体系的运行,进而影响企业战略和目标的实现,最后影响企业绩效。

具体来说,人力资源管理的活动包括以下内容。



1. 人力资源战略规划

依据企业的总体战略目标,对企业所处的经营环境、市场人力资源供求情况和自身人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源需求和供给情况,运用科学的方法进行分析,从而制订招聘配置、培训等相关的政策和措施,使企业的人力资源供需达到平衡,来支持组织战略目标的实现。人力资源战略规划必须具有战略眼光,整合组织各种资源,综合考虑人力资源管理的各项职能,发挥组织优势,回避劣势,以适应内外部环境的不变化。

2. 工作分析和设计

不同的企业有不一样的经营环境,甚至同一个行业的企业,企业内部环境也会不一样,因此工作分析需要因地制宜。工作分析和设计是根据企业的发展情况,对企业中各个岗位的特征、要求以及胜任这个岗位的员工需要什么样的知识、能力进行描述的系统性活动,最终形成工作说明书。

3. 招聘与配置

通过企业发展战略制定了企业的人力资源规划,通过工作分析和工作设计知道企业需要什么样的人才,进而有计划地开展人员招聘和选拔、录用和配置、测评等工作程序,通过外部或内部进行人才选拔,找到合适的人才。在这个过程中,通过很多专业性的工具对应聘者的性格、爱好、职业兴趣等进行评价,作为面试评定的基础。

4. 员工培训

员工培训主要是通过有计划的学习帮助员工进行能力提升,通过能力的提升改善员工绩效,进而提升企业绩效。根据企业发展和员工现状,通过不同的培训方式和内容,员工能更加胜任现在的工作或未来的岗位,并适应新技术革命带来的知识结构、技术结构、管理结构等方面的深刻变化。根据员工的不同类别和不同成长阶段,员工培训包括入职培训、晋升培训等。

5. 职业生涯管理

根据组织的发展战略,结合员工自身的兴趣、性格、气质和价值观等对员工的职业生涯进行综合性的设计、规划、执行、评估和反馈,不断开发员工潜能,将员工个人的发展目标和组织的发展目标结合起来,使员工成长的同时,产生强烈的归属感、忠诚感和责任感,从而达到积极性不断提升的效果。个人的职业发展和组织的需求并不是冲突的,组织通过对员工职业生涯规划与管理,能够使组织和成员的需求都得到满足。随着人力资源管理战略性日益明显,职业生涯管理已经成为现代人力资源管理的重要内容。

6. 绩效管理

企业对战略目标进行分析,确定企业、部门和员工所需要产生的绩效,通过绩效管理来衡量和帮助改善绩效,激励员工恰当的行为,改善不恰当的行为,将员工引导到企业需要的层面上,员工绩效的改善最终提高企业绩效。绩效管理可以给企业提供很多决策的依



据,如员工需要哪些培训,职务的变化、薪酬的变化等。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和考核员工工作相关的特征、行为和结果,考核其实际绩效,绩效管理是人力资源管理流程中的核心环节。

7. 薪酬管理

薪酬管理是指通过一套完整和系统的薪酬体系,实现激励员工积极性的过程。薪酬包括工资、补贴、奖金等形式,它是人力资源管理中最被人关注的环节,也是最为敏感的环节,是企业吸引、保留和激励人才最有用的武器。工资是企业提供给员工的最基本的薪水;补贴是提供给员工工资之外的报酬,如住房补贴等;奖金是对员工的恰当行为或超出期望值行为的奖励。薪酬管理的原则是对外竞争性、对内公正性和对员工的激励性。除了经济性报酬外,薪酬还包括舒适的工作环境、良好的工作氛围、完成工作的成就感等非经济报酬。

8. 员工关系管理

员工关系管理是指对劳动者与企业在劳动过程中产生的经济和非经济的关系进行管理,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。为了让员工能全心全意地在工作,企业应该创造良好的员工关系。企业员工关系是否和谐健康,直接关系到人力资源管理其他职能活动能否起到效用,直接影响企业人力资源管理工作。因此,企业应该通过有效的健康、安全方案保证员工的身体健康和心理健康,在企业中建立员工与企业有效的沟通渠道。

二、人力资源管理的目标和基本任务

(一) 人力资源管理的目标

关于人力资源需要达到的目标,不同学者有不同的论述。但从企业战略目标的角度分析,人力资源管理的目标其实就是通过对企业的人力资源进行有效管理实现企业既定的目标。从具体的活动看,人力资源管理通过为企业提供合适的员工,留住员工,为员工创造良好的生活和工作环境,使其身心舒畅,保持良好的工作积极性,帮助企业提升竞争力。除了在帮助企业实现组织目标,保持竞争力这个大目标下还有以下四个具体的目标。

(1) 保证人力资源的数量和质量得到满足。组织发展的基础是有“人”,但如果这个“人”不能满足组织的需求也是白费工夫,因此,质量与数量一样重要。与此同时,要能够最大限度提高这些员工的工作积极性,激励其努力工作。同时通过培训开发等手段提升组织的关键人力资源、形成关键性员工群,最终使组织能够最大化创造价值。

(2) 营造良好的人力资源环境。当今是知识经济时代,知识更新速度快,如何能确保组织目标实现的同时,员工也得到发展是重要的问题。因此,通过帮助员工梳理职业生涯



规划,通过教育和培训营造一个员工能充分提升自己并发挥潜能的环境,是确保企业内人才能够人尽其才的关键所在。

(3) 实现价值评价和分配的公平合理。根据公平理论的研究,员工会关注自己的付出与得到是否成正比,即价值评价是否合理,如果不合理就会产生消极情绪,甚至产生严重负面情绪而离职。俗话说,人不患寡而患不均,员工不仅关注自己得到了多少,还会关注别人的得到,对别人的付出与得到与自己的进行比较,因此价值评价的公开透明,分配过程的清晰合理至关重要。

(4) 维持组织的持续发展。人力资源是组织获得竞争优势的关键,但组织需要发展,人力资源不仅要能够保证内部人力资源有效配置,创造人才发挥作用的环境,还要注意内部人才的持续培养和外部人才的利用。

(二) 人力资源管理的基本任务

企业人力资源管理的任务是有计划地对人力资源进行管理,合理配置,采取多样的措施保持员工的积极性,具体如下:

(1) 企业所需人力资源的获取和配置。产品的生产需要各种原材料的提供,企业的运营也一样需要各种要素的投入,尤其是人力资源。在当今时代,跳槽离职成为一种流行的行为,企业面临核心人才不断流失与业务发展需要更多人才的矛盾局面。因此,在当前的经济环境下,如何通过内部或外部合理获取需要的人才至关重要。另外,工作的特征与员工的要求是否匹配是保留员工的重要因素,人力资源管理需要结合员工的职业生涯规划,使组织目标和员工目标能统一起来。

(2) 工作积极性的激发。员工的潜能能否得到充分发挥很大程度上取决于所处的环境,因此,人力资源管理需要做好薪酬、福利和员工关系等基础的工作,从员工社会角色、自我概念、动机等深层次考虑,提升员工的深层胜任能力,激发工作积极性。

(3) 创造良好的企业文化。任何企业都会有自己的特质,这是在长期生产经营过程中形成的,与创始人和领导者有着很大关系,对员工有着很强的导向和吸引作用。因此,良好的企业文化有助于在企业内形成良好的工作氛围,减少内部耗损,构建适合人才发展,能够发挥人才作用的环境,最终使企业形成较强的凝聚力和向心力,维持员工的高工作积极性。

三、人力资源管理者的角色和应具备的素质

(一) 人力资源管理者的角色

美国密歇根大学的尤里奇教授将人力资源管理者和部门划分为四种角色:战略伙伴、



管理专家、员工激励者和变革推动者。其中, 战略伙伴是指将人力资源管理工作参与战略制定中, 确保人力资源战略有效实施的人。管理专家是指设计和制定效率高、效果好的制度和政策, 承担相应管理职能的人。员工激励者是指通过各种手段激励员工, 管理员工的组织承诺与贡献的人。变革推动者是指积极推动和参与公司或部门的组织变革的人。而所有人力资源管理者的角色就形成了人力资源管理部门的角色, 如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源管理的四种角色

角 色	行 为	结 果
战略伙伴	企业战略决策的参与者, 提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案	将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中, 使人力资源与企业战略相结合
管理专家	运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务, 为企业人力资源问题的解决提供咨询	提高组织人力资源开发和管理的有效性
员工激励者	与员工沟通, 及时了解员工的需求, 为员工及时提供支持	提高员工满意度, 增强员工忠诚度
变革推动者	参与变革与创新, 组织变革(并购与重组、组织裁员、业务流程再造等)过程中的人力资源管理实践	提高员工对组织变革的适应能力, 妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题, 推动组织变革进程

随着人力资源管理工作越来越专业化和职能化, 企业一般都会设立人力资源或相关部门, 但是在实际管理过程中, 人力资源管理工作实际上是由人力资源专业人员和直线管理者共同参与。关于他们各自在人力资源资源管理中的角色和职责, 总结如表 1-2 所示。

表 1-2 企业各层各类人员角色与责任

类 型	责 任	角 色 定 位
高层管理者	高层管理者从大局出发把握未来人力资源管理发展方向, 倡导企业各级管理者都关心人力资源管理问题, 承担人力资源管理责任	人力资源战略的倡导者、人力资源政策的制定者、领导团队的建设者、人力资源政策导向的把握者、自我管理着
直线管理者	现有直线职能管理体制下, 个人中心、部门主管是人力资源管理和企业文化最直接的体现者, 应承担起相应的职责	人力资源政策和制度的执行者、人力资源具体措施的制定者、人力资源管理氛围的营造者
人力资源部	人力资源部门从权利机构转变为专业化秘书、咨询机构, 对企业人力资源管理起决策支持作用	人力资源开发与管理方案的制定者、人力资源政策和制度执行的监督者
员工自我开发	由他律到自律, 自我开发与管理。心理契约、团队管理、学习型人才与学习型组织、职业生涯管理、跨团队跨职能的合作	人力资源开发与管理的接受者



(二) 人力资源管理者应具备的素质

要提高人力资源管理的战略地位和人力资源管理的专业水平,必须确保组织的人力资源管理者具备相关的能力,进而结合自身的专业知识与技能为企业人力资源管理做出贡献。人力资源管理者应具备的素质是指人力资源管理者胜任人力资源管理工作应该具备的最基础的知识、技能和能力的综合。

知识:人力资源管理者首先需要对业务有所了解,组织处在什么行业?组织的业务是什么?组织的现状是什么?在制定相关的政策和方针时,需要考虑组织所在行业和企业的实际情况。另外,人力资源管理者需要掌握人力资源相关的专业知识,具备制定人力资源政策和执行人力资源活动的的能力。

技能:主要包括进行人力资源活动时所需要的技能,如招聘时需要的面试技能,绩效管理时需要的绩效考核技术等。

能力:包括分析能力、决策能力和事实判断能力等,主要分为战略层和实施层能力。

美国密歇根大学商学院在对大量人力资源和非人力资源从业者进行访谈后提出了人力资源管理者素质模型,如表 1-3 所示。

表 1-3 人力资源管理者素质模型

HR 的胜任能力			
战略贡献	个人可信度	HR 实施	HR 技术
文化管理 战略决策 快速变革 由市场驱动的连接	人际能力 取得绩效 沟通	员工管理 学习 组织设计 测量和薪酬	E-HR
业务知识			

从这个模型中可以看出,要成为优秀的人力资源管理者还需具备以下几个方面的素质。

(1) 战略贡献。在业务战略层的人力资源管理人員在组织进行“文化管理”,推动组织“快速变革”,参与组织的“战略决策”,并创造“市场驱动的连接”。

(2) 个人可信度。组织中的人力资源管理人員需要与组织内外的关键人員保持有效的关系,需要作出承诺、传递结果,必须被其人力资源同事和所服务的直线經理信任,除此之外,书面表达和口头沟通也是必备的技能。

(3) HR 实施。即人力资源专业人員必须具备人員管理、人員开发、组织结构和绩效管理等方面的素质,实施传统的和可操作的人力资源活动。

(4) 业务知识。人力资源管理者需要对组织价值链整合进行理解,即组织是如何实现横向整合;对组织的价值主张有深刻理解,即组织是如何创造财富的。

(5) HR 技术。E-HR 在人力资源管理活动中越来越重要,人力资源管理管理者需要能