



财政部规划教材
“十三五”普通高等教育规划教材

RENLI ZIYUAN
GUANLI

人力资源管理

主编 陈爱吾



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社



财政部规划教材

“十三五”普通高等教育规划教材

人力资源管理

主 编 陈爱吾

副主编 贺冬怡 张太宇



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/陈爱吾主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2016. 12

财政部规划教材 “十三五” 普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-5095-6794-4

I. ①人… II. ①陈… 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 138104 号

责任编辑: 王 芳 赵天天

责任校对: 李 静

封面设计: 肖玉坤

版式设计: 王志强

中国财经出版传媒集团 出版
中国财政经济出版社

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: jiaoyu@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-82333010 编辑部门电话: 010-88190670

北京时捷印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 21 印张 533 000 字

2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 42.00 元

ISBN 978-7-5095-6794-4/F·5466

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 88190744

打击盗版举报热线: 010-88190492、QQ: 634579818

前言

近 30 年来,新技术革命突飞猛进,知识经济初露端倪,人力资源,特别是知识工人和专业化的人力资本越来越成为决定微观经济组织及其他各类机构健康运作和市场竞争成败的战略性要素。

同时,随着产业和经济民主化运动的推进,严格的反歧视、平等就业、劳动保障方面的法规纷纷出台,以及工会高度组织化的外部压力不断加剧,使得组织人力资源关系比过去任何时候都更加复杂化。这样,传统人事型管理那种仅着眼于劳资关系而由个别人事管理人员从事一些经验性、简单低档次的人际关系处理工作的做法,已经很难适应新形势的要求,而由战略性的、全面系统的、真正“以人为本”的思想为指导的现代“人力资源管理”所代替。

本书基于现代人力资源管理理论研究成果,立足于现代组织管理实际发展大趋势,在遵循现代人力资源管理的基本框架和完整体系的前提下,重点突出人力资源管理的人本化思想、战略性理念和系统化运作模式。全书分十章,涉及人力资源管理的基本问题概述、工作分析、胜任素质模型、人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理等内容。

本书在策划和编写过程中,力图实现以下基本思路:

第一,既重视传统、经典内容的论述,又与时俱进地关注本领域的新发展和新理念,如新生代员工管理、大数据时代的人力资源管理以及人力资源审计等。

第二,在既有框架和体系内注重各章节内容的完整性,如薪酬激励计划涵盖员工个人激励计划、专业人员激励计划、管理人员激励计划、团队激励计划和公司激励计划。

第三,不仅重视基本概念和基本理论的阐述,更突出了专业知识的实际运用,每章开篇都有引导案例,章尾设计有应用案例,同时,每章还安排了模拟训练,以提高其实际操作能力。

本书主要供高等院校人力资源管理专业和企业管理相关专业本科生和硕士研究生,以及企事业单位人力资源管理工作使用。本书由陈爱吾担任主编,由贺冬怡、张太宇担任副主编,由周志强、聂会平参与编写,硕士研究生王瑰磊同学参与了本书的初稿工作,同时,在本书的编撰过程中,我们参阅、借鉴和引用了国内外众多学者的大量研究成果,对此,书中尽可能详细地标明了出处。在这里,一并表示诚挚的谢意。

陈爱吾
2016 年 6 月

“广益教育”APP 操作说明

本书为“互联网+”立体化教材，配有助学助教 APP——“广益教育”。使用前，请按照下列步骤操作使用：

步骤一，先使用智能手机扫描本书封面图标中的二维码（见下图），免费下载安装“广益教育”APP。提示：下载界面会自动识别安卓或苹果手机。



步骤二，安装成功之后，点击“广益教育”APP 进入使用界面。

步骤三，首次使用请先注册。注册时注意教师和学生身份的选择，默认是学生身份。

步骤四，注册成功后，请按照软件提示或宣传视频操作使用即可。提示：教材中带有标志



的图片或二维码都可以直接扫描，显示相关内容。

在使用过程中，如有疑问请与我们联系。

联系电话：13811568712

QQ：2181743958

E-mail：2181743958@qq.com

目 录

第一章 导论	1
第一节 人力资源概述	1
第二节 人力资源管理的发展历程	5
第三节 人力资源管理变革	9
本章小结	27
复习思考题	28
应用案例	28
模拟训练	29
第二章 工作分析	30
第一节 工作分析概述	30
第二节 工作分析程序	35
第三节 工作分析方法	38
第四节 工作说明书	48
第五节 工作设计	51
本章小结	56
复习思考题	56
应用案例	56
模拟训练	58
第三章 胜任素质模型	59
第一节 胜任素质模型概述	59
第二节 胜任素质模型的构建	65
第三节 胜任素质模型的应用	72
本章小结	78
复习思考题	78
应用案例	79
模拟训练	81
第四章 人力资源规划	82
第一节 人力资源规划的概念和内容	82
第二节 人力资源预测方法	88
第三节 人力资源规划实施与评估	99
第四节 人力资源规划展望	108

本章小结·····	111
复习思考题·····	112
应用案例·····	112
模拟训练·····	113
第五章 招聘与配置 ·····	114
第一节 员工招聘管理·····	114
第二节 人才测评技术·····	133
第三节 员工配置管理·····	141
本章小结·····	151
复习思考题·····	152
应用案例·····	152
模拟训练·····	155
第六章 培训与开发 ·····	156
第一节 培训与开发概述·····	156
第二节 培训过程管理·····	165
第三节 员工培训方法·····	176
第四节 上岗引导·····	186
本章小结·····	191
复习思考题·····	191
应用案例·····	192
模拟训练·····	192
第七章 职业生涯管理 ·····	193
第一节 职业生涯规划·····	193
第二节 职业发展·····	205
第三节 职业生涯管理·····	211
本章小结·····	218
复习思考题·····	218
应用案例·····	218
模拟训练·····	219
第八章 绩效管理 ·····	220
第一节 绩效管理概述·····	220
第二节 绩效考评体系设计·····	231
第三节 绩效考核方法·····	240
本章小结·····	251
复习思考题·····	251
应用案例·····	251
模拟训练·····	253

第九章 薪酬与福利	254
第一节 员工激励理论	255
第二节 工作评价	264
第三节 薪酬体系设计	269
第四节 薪酬激励计划	272
第五节 福利待遇	279
本章小结	283
复习思考题	283
应用案例	283
模拟训练	284
第十章 劳动关系管理	285
第一节 劳动关系概述	286
第二节 劳动合同管理	293
第三节 员工安全与健康	313
第四节 劳动争议处理	320
本章小结	325
复习思考题	325
应用案例	325
模拟训练	326
主要参考文献	327

第一章

导论



学习目标

通过本章的学习,掌握人力资源的概念和特征;掌握人力资源管理的概念;了解人力资源管理的历程;了解人力资源管理变革与发展的趋势。

引导案例

有位专门从事人力资源研究的学者说过这样的话:“发现并运用一个人的优点,你只能得60分;如果你想得80分的话,就必须容忍一个人的缺点,发现并合理利用这个人的缺点和不足。”这话既有新意,又富哲理。扬长避短是用人的基本方略。然而,在现实生活中,人的长处和短处并不是绝对的,没有静止不变的长,也没有一成不变的短。用人的关键并不在于用这个人而不用那个人,而在于怎样使自己的每个下属都能在最适当的位置上发挥最大的潜能。

现实中善用人短处的企业家也大有人在。松下电器公司副总经理中尾哲二郎就是松下先生善用人短处的例证。中尾原来是松下公司下属的一个承包厂的员工。一次,承包厂的老板对前去视察的松下先生说:“这个家伙没用,经常发牢骚,我们这儿的工作,他一样也看不上眼,而且经常讲些怪话。”而松下先生觉得像中尾这样的人,只要给他换个合适的环境,给予适当的工作,爱发牢骚、爱挑剔的毛病有可能变成敢于坚持原则、勇于创新的优点,于是他当场就向这位老板表示,愿让中尾进松下公司。中尾进入松下公司后,在松下先生的信任下,果然弱点变成了优点,短处转化为长处,表现出旺盛的创造力,成为松下公司中出类拔萃的人才。

我国南方有这样一位厂长,他让爱吹毛求疵的人去当产品质量管理员;让谨小慎微的人去当安全生产监督员;让一些斤斤计较的人去参加财务管理;让爱道听途说传播小道消息的人去当信息员;让性情急躁、争强好胜的人去当青年突击队队长……结果,每个员工的长处得到了最大限度的发挥,大家各司其职,各尽其力,工厂效益成倍增长。

金无足赤,人无完人。任何人有其长处,就必有其短处。人的长处固然值得发扬,而从人的短处中挖掘出长处,由善用人长发展到善用人短,这是用人的最高境界。

第一节 人力资源概述

一、人力资源的含义

人力资源是资源的一种形式。资源的种类一般可分为人力资源、物力资源、财力资源、信息资源和时间资源。人力资源是生产活动中最活跃、最具有能动性的因素,是一切资源中最重要资源。

关于人力资源的定义,国内外学者有很多不同的认识和表述。

一般认为,人力资源是指包含在个体内的一种生产能力,它是表现在劳动者的身上、以劳动者的数量和质量表示的资源,对经济起着生产性的作用,并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。

我们认为,从本质上说,人力资源是指个体所具有的知识、技能及能力。但是,问题的关键还不单单在于我们能够给人力资源下一个定义,给出一个所谓本质的认识,更重要的是在研究及实践中我们怎么用一定的指标测量人力资源的多少、强弱。这里就涉及人所具有的能力的测量。能力的载体是人,所以人口数量当然就是一个重要的方面;另外一个重要方面就是能力本身的测量,这也就是体现在能力的载体——人身上的体质水平、文化水平、劳动态度等方面的测量。

二、人力资源的构成

人力资源具有质的规定性和量的规定性,它由数量和质量两个方面的内容构成。

(一)人力资源的数量构成

人力资源数量反映着人力资源的量的特性,指一个国家或地区具有劳动能力、从事社会劳动的人口总和。人力资源的数量构成包括以下几个方面。

(1)处于劳动年龄之内,正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2)尚未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3)已经超过劳动年龄,继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

(4)处于劳动年龄之内,具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称为“求业人口”或“待业人口”。

(5)处于劳动年龄之内,正在从事学习的人口,即“求学人口”。

(6)处于劳动年龄之内,正在从事家务劳动的人口。

(7)处于劳动年龄之内,正在军队服役的人口。

(8)处于劳动年龄之内的其他人口。

其中,前四项是直接的、已开发的、现实的劳动力供给,后四项是间接的、尚未开发好的、潜在形态的社会劳动力供给。

人力资源的数量受到很多因素的影响,概括起来主要有以下两个方面。

1. 人口的总量

人力资源属于人口的一部分,因此人口的总量会影响到人力资源的数量。人口的总量由人口基数和自然增长率两个因素决定,自然增长率又取决于出生率和死亡率,用公式可以表示为:

$$\text{人口总量} = \text{人口基数} \times [1 + (\text{出生率} - \text{死亡率})]$$

2. 人口的年龄结构

人口的年龄结构也会对人力资源的数量产生影响,相同的人口总量下,不同的年龄结构会使人力资源的数量有所不同。劳动适龄人口在人口总量中所占的比重较大时,人力资源的数量相对会较多,相反人力资源的数量相对会比较少。

(二) 人力资源的质量构成

人力资源的质量是指人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度。它一般用劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动者的积极性来衡量。人力资源的质量主要受到以下几个方面的影响。

1. 遗传和其他先天因素

人类的体质和智能具有一定的继承性,这种继承性来源于人口代际间遗传基因的保持,并通过遗传与变异,使人类不断地进化、发展。但是,不同的人体质水平与智力水平的先天差异是比较小的,主要还是在后天因素的影响下产生的不同。

2. 营养因素

营养因素是人体发育的重要因素,一个人的营养状况,特别是青少年时期的营养状况,必然影响其体质和智力水平。营养也是人体正常活动的重要条件,充足而均衡地吸收营养才能保持人力资源的质量水平。

3. 教育因素

教育是人为地传授知识、经验的一种社会活动,是一部分人对另一部分人进行多方面影响的过程。教育是提高人力资源质量的一种最重要、最直接的手段,它能使人力资源的智力水平和专业技能水平都得到提高。

三、人力资源相关概念

(一) 人力资源与人口资源、劳动力资源、人才资源

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口的总量,它是一个最基本的底数,主要表现为人口的数量。人力资源、劳动力资源、人才资源皆产生于这个最基本的资源中。

劳动力资源指的是一定范围内具有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和,即处在劳动适龄范围内的人力资源。

人才资源指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总和。人才资源是人力资源的一部分,即优质的人力资源。

(二) 人力资源与人力资本

人力资本与人力资源是两个密切相关而内涵不同的概念,各自有着不同的理论体系。但是,在许多理论和实践场合中,不少人把它们相提并论,引起了很多混乱。因此,我们有必要认识和理清人力资本与人力资源的关系。

1. 理论视角不同

人力资本主要研究存在于人体中的能力和知识的资本形式。它强调以某种代价所获得的能力或技能的价值,付出的代价会在人力资本的使用中以更大的价值(劳动量)得到回报,也即投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回。

人力资源将人力作为财富(包括物质的和精神的)的源泉来看待。它从人的潜能(包括体力的和智力的)与财富之间的关系角度来研究问题,是更广泛意义上的人力问题研究。人力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,它在生产过程中可以创造产品、财富,促进经济的发展。

2. 内容侧重不同

人力资本强调投资付出的代价及其收回,研究人力的价值和增值的速度和幅度。人力资本强调劳动的非同质性即劳动力素质,所关注的焦点是收益问题(即投资是否划算,以及收益率的高低)。人力资本存量的提高可以在不增加劳动力数量的前提下,提供超额的劳动量。

人力资源除人力资本涉及内容外,还要分析人力资源的形成、开发、使用、配置、管理等多种规律和形式,揭示人力资源在社会经济生活中的基本作用。

3. 量的规定性不同

与一般资本和资源相似,人力资本兼有流量和存量概念特点,人力资源则是一个存量概念。从投资活动结果角度来看,人力资本与存量核算相关联,表现为投资活动的沉积或积累,亦即人的知识的增多、技能的增强以及健康状况的改善等。从生产活动的角度看,人力资本又往往是与流量核算相联系的,表现为产出量的变化和劳动者体能的损耗、经验的不断积累及技能的不断增进等。

人力资源则主要是指存量含义,人们平常所讲的劳动力资源(狭义人力资源)往往指一定时间、一定空间内劳动力人口所具有的现实和潜在的体力、智力和技能的总和,是劳动力人口质和量的统一,其存量表现为质和量二者之乘积。

4. 内容广泛性和外延不同

人力资本与人力资源在经济学内容的广泛性、丰富性上有所不同。人力资本揭示了对人力投资所形成的资本的再生、增值能力,进行人力开发的经济分析和人力投入产出研究,它的经济核算意义十分明确。人力资源作为对“一定范围人口劳动能力或具有创造财富能力的人们”的生产要素资源的研究,它的经济学内容更为广泛而丰富多彩。

一般来看,人力资源的外延要大于人力资本。广义的人力资源既包括自然形态的人的劳动能力或资源状况(如未进行教育、培训、健康和迁移等投资而自然形成的体力、智力和技能等),又包括经过人力资本投资,经过开发、培育所形成的人力资源,它是一个比较广泛的范畴。人力资本只是一个反映价值量的概念,是指能够投入到经济活动中并带来新价值的资本。人力资源问题可以从开发、配置、利用、管理和收益等角度来研究;人力资本则限于投资和收益的角度去分析。

四、人力资源的特征

(一)能动性

能动性是人力资源最根本的特性,是人力资源区别于其他资源的本质特征。人总是有目的、有计划地在使用自己的脑力和体力,这也是人和其他动物的本质区别。人力资源的能动性具体体现在以下几个方面:第一,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,调整自身与外部环境的关系。第二,人在生产活动中处于主动地位,是支配其他资源的主导因素。第三,人力资源可以自我开发。在生产过程中,人一方面是对自身的损耗,而另一个更重要的方面是通过合理的行为得到补偿、更新和发展。第四,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。

(二)双重性

人力资源的双重性指的是人力资源兼具生产性和消费性。人力资源是生产者,能够创造

物质财富,因此具有生产性。同时,人力资源也是消费者,人力资源的保持和发展需要消耗一定的物质财富。只有生产大于消费,社会才可以取得进步。人力资源的生产性大于消费性。不仅如此,人力资源还具有高增值性。据挪威 1900 年到 1995 年统计测算,对固定资产、普通劳动者和智力投资的额度分别增加 1%,则与其相对应的社会生产量分别增加 0.2%、0.76% 和 1.8%。

(三)时效性

人力资源是具有生命的资源,它与人的生命周期是紧密相连的。人的生命周期一般可以分为发育成长期、成年期、老年期三个大的阶段。在人的发育成长期,体力和脑力还处在一个不断增强和积累的过程中,这时,人的脑力和体力还不足以用来进行价值创造,因此还不能称为人力资源。人进入成年期后,体力和脑力的发展都达到了可以从事劳动的程度,可以对财富的创造做出贡献,因此也就形成了现实的人力资源。人进入老年期后,其体力和脑力都不断衰退,越来越不适合进行劳动,那些丧失劳动能力的老人,也就不能再称为人力资源了。人力资源的形成、开发和使用都要受到时间的限制。这就要求对人力资源的培养要遵循人的成长规律,在不同阶段提供不同的学习与培训项目,对人力资源适时开发、及时利用、讲究实效。

(四)连续性

物质资源一般经过一次加工、二次加工乃至某些深加工之后,就形成了最终产品,不存在继续开发的问题;而人力资源则不同,开发使用之后可以继续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终身教育,加强后期的培训和开发,不断提高其知识、技能水平。

(五)再生性

资源可分为再生资源 and 不可再生资源两大类。人力资源是一种可再生资源,它通过人口的再生产和劳动力的再生产得以再生。这种再生不同于一般生物资源的再生产,除了受生物规律支配外,还受到人的意识支配,受人类活动的影响和新技术革命的制约。

(六)社会性

人力资源受到时代和社会因素的影响,从而具有社会属性。社会政治、经济和文化不同,必将导致人力资源质量的不同。另外,人力资源存在于社会群体之中,必将受到民族文化和社会环境的影响。这就要求人力资源管理要注重团队建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合。

第二节 人力资源管理的发展历程

作为一门新兴的学科,人力资源管理出现于 20 世纪 70 年代,历史还不太长,但人力资源管理实践及其思想却源远流长。目前,国内学者一般将人力资源管理的发展划分为人事管理阶段和人力资源管理阶段两个阶段来进行分析。从时间上看,从 18 世纪末开始的工业革命,一直到 20 世纪 70 年代,这一时期被称为传统的人事管理阶段;从 70 年代末以来,人事管理让位于人力资源管理。

一、人事管理阶段

人事管理阶段一般又可具体分为以下几个阶段。



(一)科学管理阶段

科学管理是在19世纪出现的一种管理方法。科学管理尝试通过工作方法、时间和动作研究以及专业化来解决劳动和管理的无效率。著名的科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)把科学管理概括为:①科学,而不是单凭经验的方法;②和谐,而不是无秩序;③合作,而不是个人主义;④使产出最大化,而不是限制产出。泰勒的思想和理论引起人们对人事管理职能的关注,推动了人事职能的发展。另外,他主张管理分工,强调计划和执行职能分开,为人事管理职能的独立提供了依据和范例。1910年,实行泰勒制的典范——普利茅斯出版社成立了人事部,任命简·威廉斯为首任人事部经理。其职责就是通过工作分析确定适当的人选,训练和引导工人,保存工作记录,每月接见每个工人一次等。从此,人事管理作为一个独立的管理职能正式进入了企业管理的活动范畴。

(二)工业福利运动阶段

工业福利运动几乎与科学管理运动同时展开。美国全国现金公司在1897年首次设立了一个叫做“福利工作”的部门,此后,一些“福利部”“福利秘书”“社会秘书”的名称相继出现。设立这些部门或职位的主要目的是改善工人的境遇,听取并处理工人的不满意见,提供娱乐和教育活动,安排工人的工作调动,管理膳食,指导未婚女工的道德品行等。这种福利主义的人事管理观点也成为现代企业人力资源管理的来源之一。

(三)工业心理学阶段

以德国心理学家雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg)等为代表的心理学家的研究成果,推动了人事管理工作的科学化进程。芒斯特伯格于1913年出版的《心理学与工业效率》标志着工业心理学的诞生。该书主要研究人体疲劳、劳动合理化等问题,这些研究已经开始涉及人事管理问题。美国心理学家马斯洛的五个需要层次理论正源于这一时期。

(四)人际关系管理阶段

20世纪30年代,著名的霍桑实验的研究结果使管理从科学管理时代步入人际关系时代。1924~1932年之间,梅奥等人在芝加哥的西屋电器公司的霍桑工厂进行了著名的霍桑实验。该实验证明,员工的生产率不仅受到工作设计和报酬的影响,而且更多受到社会和心理因素的影响,即员工的情绪和态度强烈地受到工作环境的影响,而这种情绪和态度又会对生产率产生强烈的影响。因此,采用行为科学理论,改变员工的情绪和态度将对生产率产生巨大的影响。这就在管理实践领域中导入了人际关系运动,推动了整个管理学界的革命。

在人际关系运动阶段,人事管理发生了很多方面的变革,在企业中设置培训主管、强调对员工的关心和支持、增强管理者和员工之间的沟通等。至此,人事管理开始从以工作为中心转变到以人中心,把人和组织看作相互和谐统一的社会系统。

二、人力资源管理阶段

人力资源管理是作为替代传统的人事管理的概念提出来的,它重在将人看作组织中的一种重要资源来探讨如何对人力资源进行管理和控制,以提高人力资源的生产效率,帮助组织实现其目标。人力资源管理阶段又可分为以下两个阶段。

(一)人力资源管理的提出阶段

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克于1954年在其著名的《管理实

践》一书中提出来的。在这部著作中,德鲁克引入了“人力资源”的概念,并且指出,和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是它是人,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。因此,德鲁克要求管理人员在设计工作时要充分考虑到人的精神和社会需求,要采取积极的行动来激励员工,为员工创造具有挑战性的工作以及对员工进行开发。之后,工业关系和社会学家怀特·巴克(E. Wight Bakke)于 1958 年发表了《人力资源功能》一书。该书首次将人力资源作为管理的普通职能来加以讨论,并提出了一系列的普遍原则。巴克主要从七个方面说明为什么人力资源管理职能超出了传统的人事或工业关系经理的工作范围,这成为对人力资源管理最早的界定。1965 年,雷蒙德·迈勒斯在《哈佛商业评论》上发表了一篇文章,使得“人力资源”的概念引起了资深学者和管理人员的注意。

(二)人力资源管理的发展阶段

到了 20 世纪 70 年代中期,人力资源管理的定义发生了变化,“人力资源管理”一词已为企业所熟知。但在最初,人力资源管理的概念和传统的人事管理非常接近,两者基本上没有本质的区别。但随着理论的不断成熟和实践的不断发展,人力资源管理逐步与人事管理区分开来。比如,斯托瑞在 1992 年提出了人力资源管理和人事管理之间的 27 个不同点,并把这 27 个不同点分为三大类:信念和假设、战略领域以及重要程度。并且,根据斯托瑞的理论,人力资源管理的活动已经从国内转向国外甚至全球。

现在人们越来越重视包括生态环境在内的人力资源管理的环境,以及人力资源的健康保护和受教育程度。

从组织的角度来看,人事管理是管理人的活动,而人力资源管理的活动则更多的是参与组织的战略发展规划的制订和实施活动。

从管理实践来看,人力资源管理人员与业务人员之间的工作关系将更为密切。人事管理的目标是吸引、保留和激励员工,而人力资源管理的目标则更关注组织在竞争力、利润、生存能力、竞争优势和劳动力的灵活性等方面的提高。人事管理注重的是开发人力资源的产品和服务;而人力资源管理则更为关注人力资源对企业的影响。人事管理的实践是以个体为中心;人力资源管理则是以团队为中心,对人力资源的开发也由个体转向团队。

三、我国企业人力资源管理的发展概况

(一)发展概述

我国企业人力资源管理和开发工作,很大程度上是由国家经济管理体制所决定的。长期以来,我国实行高度集中的计划经济体制,与此相适应的人事管理也一直沿用计划经济管理的模式,即人事行政管理的方式。1978 年我国实行改革开放政策,通过总结经验教训和理论探讨,企业的人事管理发生了重大转变。领导制度的改革、竞争机制的引入、新工资制度的建立、用工制度的改变以及社会保险体系的完善使我国企业人事管理走向一个新的发展阶段——人力资源管理与开发阶段。表 1-1 表明了新中国成立至今我国企业人事管理制度的沿革。

表 1-1 我国企业人事管理体制的沿革

年 代	人事管理阶段	特 征
1949~1952	萌芽期	统包统配;固定工制度

续表

年 代	人事管理阶段	特 征
1952~1957	起步期	“一长制”的前苏联管理模式;按劳分配、计件工资、奖励制度
1957~1966	发展期	厂长负责制,职工代表大会制;职工参与的民主管理(两参一改三结合)
1966~1976 (“文化大革命”时期)	停滞期	强化三铁(铁饭碗、铁交椅、铁工资)
1978 年至今	改革创新期	逐步改革计划经济体制下的人事管理制度,实行全方位的人力资源管理理论与实践创新

(二)改革阶段的划分

1. 探索和试点阶段

探索和试点阶段的时间跨度在 20 世纪 70 年代末期到 80 年代中期。1978 年以来,通过不断地探索和总结经验,人们开始认识到必须打破铁饭碗。我国于 1980 年提出了三结合的就业政策,即在国家统筹规划和指导下,实行劳动部门介绍就业、自愿组织起来就业和自谋职业相结合的政策。这是中国人事制度改革迈出的第一步。这一改革突破了统包统配的旧格局,就业渠道多元化的新格局开始形成。为适应就业制度改革的需要,国家在所有制结构方面有所调整,主要是大力发展集体所有制的合作经济,除恢复和发展个体工商户和私营企业外,还采取了其他一些政策措施。如:改革招工方法,实行向社会公开招聘、择优录用;创办劳动服务公司;加强就业培训等。

2. 突破与扩展阶段

突破与扩展阶段的时间跨度在 20 世纪 80 年代中期到 80 年代末期。在这一时期,企业经营承包制的推行,激发了企业自主用工的动力,劳动力市场机制的建立和发展也为此提供了相应的环境和条件。在国务院颁布劳动制度改革的四项暂行规定后,全国立即推行了以实行劳动合同制为主要内容的改革。与此同时,国家在工资、保险、福利、劳动争议仲裁和劳动就业等相关方面进行了改革;还选择了一些重点地区有计划地推行优化劳动组织的工作,进行区域性、综合性、深层次的改革试点,这标志着中国人事制度改革实现了全方位的突破。建立以企业为用工主体,以劳动合同确立劳动关系,以双向选择、合理流动为机制的新体系作为目标,有组织、有计划地推行改革是这一阶段的特点。

3. 深化与提高阶段

深化与提高阶段的时间是 20 世纪 90 年代初以来。在这一时期,为了让企业市场化、成为真正意义上的企业,政府首先提出企业必须“破三铁”,打破干部能上不能下、职工能进不能出、工资能高不能低的制度,并提出中国应建立与社会主义市场经济相适应的现代企业制度,让企业成为自主经营、自负盈亏的独立经济实体,企业应该有用人的自主权。经过各方面的努力,目前,中国已基本形成与市场经济体制相适应的新型劳动制度框架,主要的劳动制度已初步形成并开始运转。中国劳动法于 1995 年 1 月 1 日起开始实施,这标志着中国劳动法制建设进入了一个新阶段。对于保护劳动者合法权益、稳定劳动关系、推动劳动制度改革以及建立适应社会

社会主义市场经济要求的劳动制度,都具有非常重要的意义。

我国加入世界贸易组织后,所处的商业环境发生了根本的变化,国内企业不仅面临更大的3C(Customer、Competition、Change)挑战,同时也将更真切地感受到环境的瞬息万变。在这种激烈变化的环境中,如何获得、保持竞争优势,成为一个企业求得生存与发展的要害问题。由最新的企业研究资料表明,越来越多的西方企业将组织与治理,尤其是人力资源管理,作为获得竞争优势的来源。企业人力资源管理是和一个企业的经营战略、组织结构与文化价值紧密联系的,具有独特的个性。卓越的人力资源管理往往是其他企业最难以复制、模拟的竞争优势,因此,通过人力资源管理来创造竞争优势就成为企业竞争战略的一个重要部分。如何吸引、开发、激励、留住人才成为企业最重要的任务。

总之,我国企业的人力资源管理尚处在由传统的人事管理向现代人力资源管理过渡的阶段,基础工作仍然比较薄弱,许多企业还有待建立起科学完善的人力资源管理体系。

第三节 人力资源管理变革

由传统的人事管理转变为现代人力资源管理,它不仅以丰富多彩的实践活动为背景、为舞台,实现了理论上的巨大飞跃。实际上,进入20世纪90年代以后,一些先进的国际化大公司为了提升企业的核心竞争力,占领市场的产品、技术、资本和人才的制高点,在不断深入地实践现代人力资源管理理论的基础上,又将人力资源管理从初级阶段推向了一个更高、更新的阶段,即战略性人力资源管理阶段。在这样一个新的历史阶段,人力资源管理的实践和理论,无论在管理的理念和目标、管理的性质和深度、管理的角色和职能、管理方式和方法等诸多方面都凸显了新的变化和新的特色。

一、新生代员工管理

目前,新生代员工这一真正享受现代文明成长起来的一代人已然进入职场成为中坚力量,新生代员工给人的感觉通常是喜欢个性张扬,崇尚自由平等民主,表现出推陈出新、不拘一格的形象,面对复杂多变、不稳定的社会环境难以一如既往地固守职业道德操守,流动率、跳槽率高,组织归属感不高等。新生代员工之所以会引发社会的高度关注,这与他们的成长背景密不可分:成长环境的变迁,家庭经济地位的变化,学校教育意识及环境的改变,西方潮流的涌入,科学技术日新月异的进步尤其是互联网络的兴起等,所有的这些变动的因素作用于成长中的新生代员工,在这一时刻变动的环境当中他们也就不自觉地形成了自身的知识结构和价值观念,并通过带有他们鲜明标记的行为表现出来。他们有鲜明的个性和新锐的价值观,他们或许是我们生机勃勃的员工,或许是充满希望的骨干,他们颠覆式的反传统思想,冲击着现有的管理方式,让企业领导们备受挑战!作为管理者,即使很不情愿招聘这一代的员工,但无法回避职场的大趋势,否则企业将会面临无人可用的危险。而且,如果你的企业与这一代人隔绝,那么你也丧失了未来的市场份额,毕竟“80后”“90后”正在成为社会消费的主流群体。无论你从事哪个行业,你都无法避免这样的现实。与其头疼,不如好好思索一下:如何管理这些新生代员工,并利用好这些宝贵的新鲜血液,为你的公司注入新的活力。

(一) 新生代员工的特征

新生代员工是指在20世纪80年代及以后出生的从业人群。由于其成长的环境与年长的员工有巨大的不同,“新生代”员工与年长的员工相比,他们有着不同的生活方式,具有独立的