

Development and Management of Human Resource

人力资源 开发与amp;管理

主 编 杨红英

副主编 童 露 林 丽 郑 媛

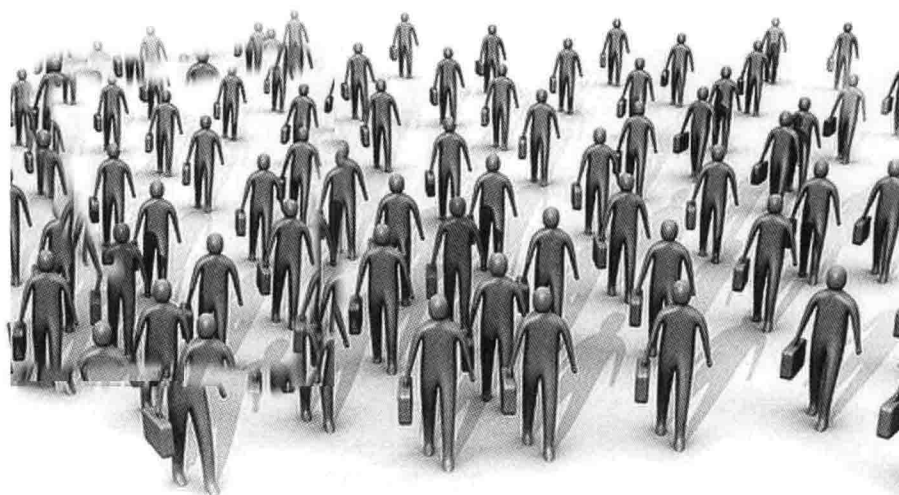


 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

Development and Management of Human Resource 人力资源 开发与amp;管理

主 编 杨红英

副主编 童 露 林 丽 郑 媛



 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理 / 杨红英主编. —昆明: 云南大学出版社, 2014

ISBN 978-7-5482-1940-8

I. ①人… II. ①杨… III. ①人力资源开发②人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第037885号

策划编辑: 张丽华

责任编辑: 蔡红华

张丽华

封面设计: 刘 雨

人力资源开发与管理

Development and Management of Human Resource

主 编 杨红英

副主编 童 露 林 丽 郑 媛



出版发行: 云南大学出版社

印 装: 云南南方印业有限责任公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 22

字 数: 520千

版 次: 2014年3月第1版

印 次: 2014年3月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-1940-8

定 价: 48.00元

社 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 65031071 65033244

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

目 录

第一章 人力资源开发与管理概述	(1)
开篇案例	(1)
第一节 人力资源开发与管理的基本概念	(2)
一、人力资源	(2)
二、人力资本	(4)
三、人事管理	(4)
四、人力资源管理	(5)
五、人事管理与人力资源管理的区别	(5)
第二节 人力资源开发与管理的发展历程	(5)
一、传统人事管理阶段	(6)
二、现代人力资源管理阶段	(7)
三、战略人力资源管理阶段	(8)
四、人力资源管理的未来	(9)
第三节 人力资源管理在企业管理中的战略地位	(14)
一、企业战略管理	(14)
二、战略人力资源管理	(19)
本章思考题	(25)
案例分析	(26)
第二章 职位分析	(35)
开篇案例	(35)
第一节 职位分析的基本概念和作用	(35)
一、职位分析的基本概念	(35)
二、职位分析的发展沿革	(40)
三、职位分析的作用	(43)
第二节 职位分析信息搜集方法	(53)
一、分析方法的差异化逻辑依据	(53)
二、职位分析方法的类型	(56)
第三节 职位分析的基本步骤	(75)
一、职位分析的时机和源头	(75)
二、关于职位分析步骤的不同观点	(76)
三、职位分析的基本步骤	(77)
第四节 职位说明书的编写及应用	(84)

一、职位说明书概述	(84)
二、职位说明书的主要内容及编写方法	(87)
本章思考题	(90)
案例分析	(91)
第三章 员工招募与甄选	(100)
开篇案例	(100)
第一节 人员规划与预测	(101)
一、人员规划	(101)
二、人力资源需求预测	(103)
三、人力资源供给预测	(106)
第二节 员工招募渠道	(111)
一、招募的途径	(111)
二、内部招募的来源和方法	(112)
三、外部招募的来源和方法	(113)
第三节 人员甄选与测评	(116)
一、人员甄选	(116)
二、人员测评的概念	(116)
三、人员测评的类型	(117)
四、人员测评的常用方法	(117)
五、人员测评的信度与效度检验	(121)
第四节 招聘面试	(122)
一、面试的内涵	(122)
二、面试的类型	(122)
三、面试的基本程序	(123)
四、面试中的常见问题	(127)
五、面试的实施技巧	(128)
本章思考题	(129)
案例分析	(129)
第四章 员工培训	(138)
开篇案例	(138)
第一节 员工培训概述	(139)
一、员工培训概念	(139)
二、员工培训的作用	(139)
三、员工培训的原则	(140)
四、员工培训应注意的问题	(141)
第二节 员工培训流程	(142)

一、培训需求分析	(142)
二、培训计划和方案设计	(145)
三、实施培训计划	(146)
四、培训效果评估与反馈	(147)
第三节 员工培训方式与方法	(148)
一、员工培训方式	(148)
二、员工培训方法	(149)
本章思考题	(158)
案例分析	(159)
第五章 绩效管理	(168)
开篇案例	(168)
第一节 绩效管理概述	(170)
一、基本概念	(170)
二、绩效管理与绩效考核的关系	(171)
三、绩效管理的理论基础	(172)
第二节 绩效管理体系	(177)
一、绩效管理体系概述	(177)
二、绩效管理体系的三个层面	(177)
三、绩效管理系统的构成	(178)
第三节 绩效评估及方法	(180)
一、传统绩效评估方法	(180)
二、关键绩效指标法	(183)
三、目标管理法	(184)
四、360 度考核法	(187)
五、平衡计分卡法	(189)
第四节 绩效反馈及结果运用	(192)
一、绩效反馈的定义	(192)
二、绩效反馈的目的	(192)
三、绩效反馈的形式	(192)
四、绩效结果运用	(193)
本章思考题	(195)
案例分析	(195)
第六章 薪酬管理	(206)
开篇案例	(206)
第一节 薪酬与激励	(207)
一、需求层次理论	(207)

二、双因素理论	(207)
三、期望理论	(208)
四、强化理论	(209)
五、公平理论	(210)
第二节 薪酬管理概述	(210)
一、薪酬的概念	(210)
二、薪酬的构成	(211)
三、薪酬管理概述	(212)
第三节 薪酬设计	(213)
一、薪酬设计概述	(213)
二、薪酬调查与定位	(216)
三、薪酬结构设计	(216)
四、薪酬设计的趋势	(221)
第四节 员工福利	(224)
一、福利的概念及特点	(224)
二、福利的类型	(224)
三、福利管理及其发展趋势	(225)
第五节 特殊员工薪酬管理	(227)
一、高层管理人员的薪酬管理	(227)
二、专业技术人员的薪酬管理	(228)
三、销售人员的薪酬管理	(229)
四、外派人员的薪酬管理	(230)
本章思考题	(232)
案例分析	(232)
第七章 职业生涯开发与管理	(242)
开篇案例	(242)
第一节 职业生涯管理概述	(244)
一、职业及其特征	(244)
二、职业生涯及特点	(244)
三、职业生涯管理	(245)
四、职业生涯规划及开发	(246)
五、员工职业生涯开发与管理意义	(247)
六、影响职业生涯的因素	(248)
七、有效职业生涯管理的要求	(249)
第二节 职业生涯开发与管理的基本理论	(249)
一、职业发展阶段理论	(250)
二、职业锚理论	(253)

三、职业性向理论	(254)
四、职业生涯三维向理论	(255)
五、帕金森的职业—人匹配理论	(255)
第三节 职业管理与职业发展路径	(256)
一、职业发展路径的含义	(256)
二、职业发展路径设计应考虑的问题	(257)
三、职业发展路径类型	(257)
第四节 职业生涯开发与管理方法	(259)
一、帮助员工了解自我	(259)
二、建立评价中心	(265)
三、工作扩大化与工作轮换	(265)
四、工作丰富化	(265)
五、工作与生活融合	(266)
第五节 员工职业生涯阶段管理	(267)
一、成年人的发展阶段	(267)
二、职业生涯早期管理	(269)
三、职业生涯中期管理	(271)
四、职业生涯晚期管理	(272)
本章思考题	(273)
案例分析	(274)
 第八章 劳动关系管理	(281)
开篇案例	(281)
第一节 劳动关系管理概述	(282)
一、劳动关系概述	(282)
二、劳动关系管理概述	(284)
第二节 劳动标准管理	(286)
一、劳动标准的概念与作用	(286)
二、劳动标准的内容	(286)
三、工作时间、工资与社会保险制度	(287)
四、职业安全与健康的管理	(289)
第三节 劳动合同管理	(291)
一、劳动合同及劳动合同制度	(291)
二、劳动合同的订立	(291)
三、劳动合同的履行与变更	(292)
四、劳动合同的解除与终止	(295)
第四节 企业规章制度	(298)
一、企业规章制度的内涵与内容	(298)

二、企业规章制度在劳动关系管理中的作用	(299)
三、企业规章制度的制定与设计	(300)
第五节 劳动争议处理与预防	(303)
一、劳动争议处理概述	(303)
二、劳动争议的调解、仲裁与诉讼	(303)
三、劳动争议的预防	(304)
本章思考题	(306)
案例分析	(307)
 第九章 跨文化人力资源管理	(314)
开篇案例	(314)
第一节 跨文化管理	(315)
一、文化的概念	(315)
二、区分文化差异的基本方法和维度	(317)
三、文化与企业管理的关系	(319)
四、文化相对论在跨文化人力资源管理中的运用	(321)
第二节 跨文化人力资源管理	(322)
一、跨文化人力资源管理	(322)
二、跨文化人力资源管理的职能	(324)
本章思考题	(332)
案例分析	(332)
 参考文献	(339)
后 记	(342)

第一章 人力资源开发与管理概述

学习目标

1. 掌握人力资源开发与管理的基本概念；
2. 了解人力资源管理的发展历程；
3. 了解人力资源管理在组织战略中的作用；
4. 掌握战略人力资源管理的基本内容和方法；
5. 掌握人力资源管理的发展趋势。

开篇案例

人力资源管理提升企业竞争力

谈及人力资源管理人员应具备的素质与能力，有一个比喻我印象深刻，“鹰的视角，蚂蚁的坚持”。随着中国企业的发展和管理水平的提升，人力资源管理已经到了充分发挥其资源价值的最好阶段。除了处理好日常工作，怎么利用“鹰的视角来辅助企业决策？”我想从如下角度来展开阐述：第一，“高成本”运行下的企业生存之道。第二，基于“企业绩效”的人力资源管理怎么做？

国际金融危机、经济增速放缓，珠三角、长三角地区的一些企业退出市场、石油价格高涨、全球通胀、新《劳动合同法》的执行……中国如何保持快速发展？中国企业整体运行在“高成本”环境下，如何持续保持竞争优势？这是中国很多企业面临的问题。

全球著名企业战略大师迈克·波特将“总成本领先战略”“差异化战略”和“专一化战略”归结为最重要的企业竞争战略理论。我们就先从“总成本领先战略”看现代企业的竞争力。改革开放30年来，中国企业获得“成本领先”优势的手段和方法也在不断演变，企业的竞争力随着成本的变化不断浮动。

20世纪80年代，生产资料紧缺，有效地安排生产资料和生产流程，准时生产和发挥最大产能成为企业获得竞争优势的关键。生产成本也是企业最大的成本，部分企业开始采用MRP、MRPII等软件更科学、更经济地管理原材料采购、库存和生产流程，以确保最低的成本供应市场。20世纪90年代，中国本地市场开始被开掘，利用庞大的内需市场催动，企业的供、产、销体系不断扩大，尤其是大型集团型企业，其资金的利用效率与风险，资金成本的控制与风险防范等成为企业高层关注的核心问题。随之，财务和进销存管理软件大放异彩。今天，人力成本是企业增长速度最快的成本。生产成本、资金成本得到了有效的管控，人力成本成为新阶段企业高层关注的管理重点之一。

人力资源的管理理念一直在创新和变革，除了工作内容的变革，同样重要的是工作

结构和目标的变革。从结构来讲,人力资源管理主要包括三个层面的工作内容,即基础管理、核心职能管理和领导决策支持。随着人力资源信息化程度的深入发展,人力资源管理者的工作重心在不断地发生转移,其职能逐渐向支持领导决策方向转变,从而也将在工作方式上发生大的变革。

(资料来源:节选自吴晓冬.人力资源管理提升企业竞争力.今日用友.商业评论网, <http://www.ebusinessreview.cn/article/detail-703.html>)

管理实践古已有之,它对于一个组织的活动来说至关重要,它能够促进组织的运作以满足人类社会的各种需求。管理是一种组织活动与行为,它是以获得对人力和物质资源的有效利用,从而达到组织的目标的一种活动。工业革命之后,随着市场经济的出现和发展,需要管理者具有创造力,并能够有效地管理一个组织。管理理论家和实践家不得不发展一种知识体系来满足企业管理实践的需要。根据现代管理之父彼得·德鲁克的定义,管理是一种实践,其本质不在于“知”而在于“行”;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。德鲁克将管理分为管理企业、管理管理者以及管理员工和工作三项职能。其中两项职能都与管理人有关,管理管理者是利用人力和物质资源造就一家能创造经济价值的企业;管理员工是对员工进行组织,使员工最有效地进行工作,这就意味着将人视为资源。因此,组织只有通过对人力资源的管理才能满足员工的物质和精神需要,以此实现组织目标。

第一节 人力资源开发与管理的基本概念

一、人力资源

(一) 人力资源的定义

“人力资源”(Human Resource)这一概念曾先后于1919年和1921年在约翰·康芒斯的两本著作《产业信誉》和《产业政府》中使用过,康芒斯也被认为是第一个使用“人力资源”一词的人。但当时他所指的人力资源与我们现在所理解的人力资源相差甚远,只不过使用了同一个词而已。

从宏观的角度来说,人力资源是指在一定范围内的人口总体所具有的劳动能力的总和,或者说是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。从微观角度,人力资源则是以部门、行业和企业事业单位为基本单位进行划分和计量的。

人力之所以是一种资源,是因为人具备独特的生理特征、能力和限制。组织应该像处理其他资源一样,给予人力资源同等的关注。但同时也应该将人作为不同于其他资源的资源,每位员工都有自己的个性和公民权,能够掌控自己是否要工作,以及做多做少和绩效好坏,因此需要激励、参与、满足、刺激、奖励、领导、地位和功能。

(二) 人力资源的特性

德鲁克认为,如果我们视员工为人力资源,我们就必须了解这种资源的特性是什

么,而当我们把重点分别放在“资源”或“人”时,会得到两种截然不同的答案。作为一种资源,人力能为企业所“使用”。然而作为“人”,唯有这个人本身才能充分自我利用,发挥所长。这是人力资源和其他资源最大的区别。一般来说,人力资源具有以下特性。

1. 人力资源的能动性

人力资源的能动性是指人力资源是脑力和体力的结合,具有认识和改造世界的主观能动性,人在任何时候都具有主观能动性。因此,无论是人力资源的管理者还是被管理者,作为人类这一特殊群体中的个体,同样也具有能动性。这种主观能动性体现在人力资源的管理上,则有其具体的表现形式。被管理者有自己处理问题的方式,而管理者也有其管理员工的方法,两者各自在遵守国家法律和公司制度的前提下,按照自己的方式处理事情。因此,人力资源具有能动性。

2. 人力资源的两重性

人力资源具有生产性和消费性的双重属性。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富和精神财富的创造者,并且人力资源的开发和利用具有一定的条件,即人力资源只有与自然资源相结合才能发挥人力资源的功能和作用。人力资源的消费性是指人力资源处于社会生活中,为了自己的生存和发展必然会购买和消费所需的物品。人力资源的生产性和消费性相辅相成,生产性创造财富,为人类和组织的生存与发展提供条件,消费性则能够保障人力资源的维持和发展。

3. 人力资源的时效性

人力资源和一般的自然资源不同,一般的自然资源如果没有被开采和使用,就会以其原有的形式一直存在下去,直到它们被开采与使用。人力资源却不同,人在不同生命周期会有不同的能力。大多数人在早期和成长期可能身体好、记忆力好、抗压能力强,但缺少成熟的技术能力和牢固的人脉以及成熟的心智。而到了成熟期及以后,年龄增大,身体健康指数、记忆力等会有不同程度的下降,但同时却掌握了比较娴熟的生产技术、固定的人脉,并且拥有成熟的心智,能够对许多事情做出理智的判断。研究表明,人在工作中其知识和技能得不到运用就会导致其积极性消退和技能下降,并造成心理压力。

4. 人力资源的社会性

每个人都生活在一定的社会环境中,不可避免地会参加各种社会活动。人与人之间的协作、竞争使人形成了复杂的人际关系网络,这些社会活动体现了人的社会性,增加了人力资源管理的复杂性和难度。

5. 人力资源的文化性

人力资源作为知识经济时代的核心资源,文化性是其主要特征之一。所谓文化性,是指人力资源存在于一定的社会文化背景中,受特定文化的影响。不同国家、不同地区的管理者和员工由于受文化差异的影响而具有不同的价值观、态度、行为方式。因此,在人力资源的管理活动中,企业管理者必须要考虑人力资源的文化性,对于来自不同文化、不同民族、不同地区的员工管理要有所区别。

6. 人力资源开发的持续性

人力资源开发的持续性是指人力资源是可以不断开发的资源,员工从进入组织开始,组织就对员工进行教育培训投资,这些投资都表现出持续性。对员工个人来说,其职业生涯的发展过程就是一个持续开发的过程。

二、人力资本

(一) 人力资本的定义

人力资本(Human Capital)是指存在于人体之中,具有经济价值的知识、技能和体力(健康状况)等因素之和。20世纪60年代,美国经济学家舒尔茨和贝克尔创立了人力资本理论,该理论突破了传统理论中的资本只是物质资本的束缚,将资本划分为人力资本和物质资本。物质资本指现有物质产品上的资本,包括厂房、机器、设备、原材料、土地、货币和其他有价证券等,而人力资本则是体现在人身上的资本,即对生产者进行普通教育、职业培训等支出和其接受教育的机会成本等价值在生产者身上的凝结,它表现在蕴含于人身上的各种生产知识、劳动与管理技能和健康素质的存量总和。也就是说,人力资源通过培训开发可以形成人力资本。

(二) 人力资本理论的主要内容

(1) 人力资源是一切资源中最主要的资源,人力资本理论是经济学的核心问题。

(2) 在经济增长中,人力资本的作用大于物质资本的作用。人力资本投资与国民收入成正比,比物质资源增长速度快。

(3) 人力资本的核心是提高人口质量,教育投资是人力投资的主要部分。不应当把人力资本的再生产仅仅视为一种消费,而应视同作为一种投资,这种投资的经济效益远大于物质投资的经济效益。教育是提高人力资本最基本的主要手段,所以也可以把人力投资视为教育投资问题。生产力三要素之一的人力资源显然还可以进一步分解为具有不同技术知识程度的人力资源。高技术知识程度的人力带来的产出明显高于技术程度低的人力。

(4) 教育投资应以市场供求关系为依据,以人力价格的浮动为衡量符号。

三、人事管理

人事管理(Personnel Management)即人事工作,是组织活动中最早发展起来的管理职能之一,主要指组织获取所需要的人员,并对已有的组织成员进行合理调配、安排的活动。人事管理的任务是要协调人与人的关系、组织成员与组织目标的关系,创造有益于组织也有益于组织成员个人的环境,使组织目标与组织成员个人的目标结合起来,充分调动起全体组织成员的积极性。

在实践中,人事管理活动是通过专门人事管理部门和人员按照确定的程序开展。它作为辅助性或参谋性的职能,活动范围被限制在行政事务方面,很少参与组织高层战略决策。

四、人力资源管理

人力资源管理作为一门独立的学科,是现代工商管理体系中的一个重要组成部分。现代人力资源管理与经济因素、政治因素、文化因素、组织因素、心理因素、生理因素等有关,涉及经济学、社会学、人类学、心理学、管理学等多种学科知识。

根据加里·德斯勒的定义:“人力资源管理(Human Resource Management, HRM)是一个获取、培训、评价员工和向员工支付报酬的过程,同时也是一个关注劳资关系、健康和安全以及公平等方面问题的过程。”^①该过程包括人力资源战略制定、员工招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工职业生涯管理、劳动关系管理、员工安全与健康管理等模块。即人力资源管理是运用现代管理方法,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。

人力资源的管理理念一直在创新和变革,除了工作内容的变革,同样重要的是工作结构和目标的变革。从结构来讲,人力资源管理主要包括三个层面的工作内容,即基础管理、核心职能管理和领导决策支持三个层面。基础管理工作主要包括人事档案管理、日常考勤记录、薪资核算与发放、人员调入调出、福利缴交、人事报表等基础人事管理工作;职能管理主要包括人力资源管理规范研究和分析、业务流程规范、人力资源开发等职能管理工作;决策支持主要包括企业管理层需要的决策数据、人力资源战略规划、人力资本管理等工作。

五、人事管理与人力资源管理的区别

人事管理和人力资源管理的对象都是人,管理内容包括薪酬、编制、调配、劳动安全等,管理方法都包括制度、纪律、培训等。但传统人事管理与现代人力资源管理存在较大区别(见表1-1)。传统人事管理是人力资源管理活动的最初阶段,其理论框架形成于20世纪初。20世纪50年代以后,发展到了现代人力资源管理阶段、战略人力资源管理阶段和人力资本管理阶段。

第二节 人力资源开发与管理的发展历程

人力资源管理已经从事务性的管理走向了战略性管理阶段,战略人力资源管理已经形成并日益成为企业,乃至所有组织进行人力资源管理实践的指导原则。从人力资源管理的发展历程来看,人力资源管理理论和实践经历了两次重要的转变:第一次是从人事管理到人力资源管理的转变,第二次是从人力资源管理到战略人力资源管理的转变。对于人力资源管理的发展历程可以分为三个阶段。

^① 加里·德斯勒. 人力资源管理(第12版)[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2012: 5.

表 1-1 人事管理与人力资源管理的区别

传统人事管理	现代人力资源管理
重在管理	重在开发
以事为主	以人为本
人是管理对象	人是开发主体
重视硬管理	重视软管理
为组织创造财富	为组织创造财富的同时发展个人
采用单一、规范的管理	重视个性化管理
报酬与资历、级别相关度大	报酬与业绩、能力相关度大
软报酬主要表现为表扬和精神激励	软报酬包含发展空间、自我实现、和谐融洽
晋升重资历	竞争上岗、能者上
职业发展方向是纵向的	全方位和多元化的职业发展
重视服从命令、听指挥	重视沟通、协调、理解
培训主要为了组织的需要	培训是对员工的关心，是员工的福利，是为了增加员工的人力资本
“金字塔”式的管理模式	网络化、扁平化管理模式

（资料来源：廖泉文，人力资源管理 [M]，北京：高等教育出版社，2003：14~15）

一、传统人事管理阶段

早期的人力资源管理被称为人事管理。人事管理的发展与 18 世纪后半叶工业革命的来到是相伴随的。^① 1897 年美国 NCR 公司（National Cash Register Company）设立了福利工作办公室，此后，相继出现了“福利主任”“社会秘书”“福利秘书”等职位，这些人员的工作在于改善工人的生活，包括工作之内和工作之外的生活，并逐步建立起了一套有关企业员工管理的思想体系。这种福利工作是传统人事管理的来源之一。

1878~1890 年，“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒任费城伯利恒钢铁公司的工程师，他对工人的工作效率进行了研究，提出要挑选一流的工人、对工人进行培训、倡导劳资合作等等，还发明了著名的差别计件工资制。随着工厂对标准化和改进人事工作的日益关注，1913 年导致了第一个人事专业人员协会——国家企业学校协会（NACS）的成立，其目的在于促进和推动产业工人的培训和教育。面对紧张的劳动市场和高达 10% 的工人流动率，亨利·福特在 1914 年成立了一个早期的人事部门——社会学部。科学管理是传统人事管理的另外一个主要来源。

1924~1933 年，哈佛大学的两位研究人员埃尔顿·梅奥和弗雷兹·罗尔西斯伯格将

^① 刘昕．人力资源管理——历史与未来 [J]．职业，2003（2）．

人际关系的因素纳入了工作中。他们在位于芝加哥郊外的西方电气公司的霍桑工厂中进行了一系列研究。这些研究的目的是确定照明对于工人以及他们的产出所产生的影响。但是最后研究所得出的结论却是,社会互动以及工作群体对于工人的产出以及他们的满意度有着非常重要的影响。人际关系运动最终在20世纪60年代中期发展成为组织行为学的一支并且对其发展起着重要作用。这也是传统人事管理的一个主要来源。

早期人事管理者工作就是在管理层和操作层(工人)之间架起一座桥梁。人事管理的早期历史仍然没有明确说明人力资源管理职能对于管理的重要性。一直到20世纪60年代,人们一直认为人事管理只是针对蓝领工人和操作类员工的。人们把它看成是一个做记录的单位,它的主要功能就是为工作年限满25年的员工发放小纪念品以及协调组织公司每年一度的野餐会。彼得·德鲁克曾经为人事管理做了一个反映其以蓝领工人作为导向性质的陈述。他说,人事管理的工作“一部分是档案管理员的工作,一部分是簿记员的工作,一部分是社会工作者的工作,一部分是消防队员的工作——负责处理工会方面的麻烦事儿”。^①

传统人事管理工作只限于人员招聘、选拔、委派、工资发放、档案管理等琐碎的事务性工作,后来逐渐涉及职位分析、职务说明书的编写、绩效考核、员工培训、奖励制度设计和其他人事规章制度的设计等工作。其活动范围有限,以短期为导向,主要由组织内部的人事部门执行相关的行政事务性工作,很少涉及组织高层的战略决策。

在传统人事管理阶段,人力资源管理者在基础人事管理、核心职能管理、领导决策支持三个层面的时间分配比例为7:2:1。人力资源管理信息化逐步把人力资源管理从人事档案管理、薪资核算、考勤管理和人事综合报表等繁重的基础工作中解放出来,拥有更多的时间和精力从事职能管理和决策支持工作。

二、现代人力资源管理阶段

第二次世界大战以后,特别是20世纪60年代以后,“人力资源管理”这一名词逐渐流行起来。在这一时期,有三个因素对于人力资源管理概念的出现起了重要作用。其一是经济学中的“人力资本理论”在20世纪50年代被正式提出,从此,人力资本被看成是比物质资本更富有生产率的资本,人不仅不是服从于物力资本的,而且是比物力资本更有潜力的“活的资源”。其二是第二次世界大战以后兴起的行为科学的不断发展使得组织人道主义的观点深入人心。后期的行为科学从人、组织、工作、技术等多方面对组织中人的行为进行了系统研究,它不仅吸收了早期人际关系学说的一些有用的研究成果,还借鉴了当时的组织理论、组织心理学、社会心理学等领域的最新理论发展,对于人力资源管理的理论与实践产生了极大的影响。其三是作为一门学科的人力资源会计出现了,这门科学的出现为衡量人力资本利用效率提供了可靠的技术依据,从而使企业更加明确地认识到人力资源管理对于企业可能产生的收益。

人力资源管理的概念产生于20世纪六七十年代,然而,它在80年代以后才受到企业的普遍重视。其中最主要的原因是管理学家们在20世纪70年代末80年代初的日美企

^① 刘昕. 人力资源管理——历史与未来[J]. 职业, 2003(2).

业管理制度比较研究热潮中发现,日本企业独特的人力资源管理制度与管理实践是造成日美生产率差异的最主要原因。比如,美国管理学家卡尔·佩斯格尔在他于1984年完成的《日本与西方管理比较》一书中,就将人力资源管理列为导致日美企业管理效率差距的首要因素。他指出,日美汽车行业成本差异的40%是因人力资源管理效率的不同而导致的。

人力资源管理的出现标志着人事管理职能发展到了一个新的阶段。现代人力资源管理基本上涉及了企业员工关系管理最为重要的几个方面,即人力资源战略与规划、工作分析、雇员的招募与甄选录用、工作绩效评价、培训与人力资源开发、薪资福利与激励计划、劳资关系与雇员安全、健康计划等。然而,人力资源管理取代人事管理,并不仅仅是名称上的改变和内容的进一步丰富,它更是一种管理观念上的根本性变革。现代人力资源管理与传统人事管理的最大区别就在于:过去的人事管理是以工作为中心的,即让人去适应工作,而现代人力资源管理则是以人为中心的,它力图根据人的特点和特长来组织工作,从而使人力资源的能量得到最大限度发挥。

在现代人力资源管理阶段,组织实现了基础人事管理工作信息化之后,人力资源管理者在基础人事管理、核心职能管理、领导决策支持三个层面的时间分配比例发生了变化,开始转变为2:6:2。在此阶段,人力资源管理者用60%的时间来处理招聘、甄选、培训开发、绩效考核、业务流程规范等人力资源职能管理核心业务,同时在领导决策支持层面的工作时间比例也上升至20%。

三、战略人力资源管理阶段

20世纪90年代,人力资源管理向战略人力资源管理的飞跃完成。人力资源管理职能所关注的对象已经远远超越了档案、内务以及簿记这些方面的工作,其对于一个组织的生存所具有的战略重要性和获取竞争优势的重要性越来越明显。招募、甄选、培训开发、奖惩、薪酬以及对劳动者进行激励的重要性,已经受到了组织中每一个单位和每一个职能领域的重视。人力资源管理逐渐开始与企业其他所有职能紧密合作,以帮助组织具备在地方以及国际上进行竞争时所需的能力。随着人力资源管理战略与组织融合为一体,人力资源管理在明确组织中所存在的人力资源问题以及寻找解决方案方面扮演着越来越重要的角色。现在,我们已经很难想象,有哪一个组织可以在缺乏有效的人力资源管理方案和管理活动的情况下,实现组织的有效性并且维持这种有效性。

战略人力资源管理将人力资源视为获得竞争优势的首要资源,强调通过人力资源的规划、政策及管理实践实现获得竞争优势的人力资源配置,强调人力资源与组织战略的匹配和契合,强调人力资源管理活动的目的是实现组织目标,提高组织的绩效。要采取战略性的人力资源管理就必须更多地关注战略问题而不是操作问题,使人力资源管理成为企业最重要的发展手段,以及在企业的战略框架下统筹考虑所有的人力资源管理问题。企业要通过战略整合来保持企业战略和人力资源战略的一致性。战略人力资源管理是企业经营战略互动的管理系统,而且,企业在不同的战略阶段应该采取不同的战略,所对应的人力资源战略管理也是不同的。人力资源系统应该能够快速适应变化,以帮助企业具备有效、及时地适应内外部环境变化的能力。