

Human Resource Management Human Resource Management
Human Resource Management Human Resource Management
Human Resource Management Human Resource Management

Human Resource Management



高等学校经济与管理专业系列教材

上海市普通高校优秀教材

上海市精品课程教材

人力资源管理（第四版）

黄维德 董临萍 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

Human Resource Management

高等学校经济与管理专业系列教材
上海市普通高校优秀教材
上海市精品课程教材

人力资源管理（第四版）

RENLI ZIYUAN GUANLI

黄维德 董临萍 编著



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书是“高等学校经济与管理类核心课程教材”之一。本书兼具全面性、简洁性和实用性,语言精炼,内容丰富。其主要内容包括:人力资源管理绪论、人力资源规划、工作分析与工作设计、员工招聘、员工职业生涯规划、员工培训、绩效评估、员工薪酬与福利、员工关系管理和国际人力资源管理,涵盖了人力资源管理的六大模块。本书既可作为人力资源管理、工商管理及其他相关专业本科生、研究生、MBA 的教材使用,也可作为企业管理人员或其他社会相关人员的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 黄维德,董临萍编著. —4 版. —北京:高等教育出版社,2014. 1
ISBN 978-7-04-039216-6

I. ①人… II. ①黄… ②董… 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 (2013) 第 311107 号

策划编辑 刘自挥 责任编辑 张晶晶 封面设计 吴昊 责任印制 蔡敏燕

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	上海华教印务有限公司		http://www.hepsh.com
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landaco.com
印 张	16.75		http://www.landaco.com.cn
字 数	368 千字	版 次	2000 年 6 月第 1 版
			2014 年 1 月第 4 版
购书热线	021-56717287	印 次	2014 年 1 月第 1 次印刷
	010-58581118	定 价	32.50 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 39216-00

第四版前言

21世纪以来,“人才资源是第一资源”的理念逐渐被社会广为接受并日益深化,组织也不断意识到人才资源作为企业战略资源的重要意义。在知识经济占主导的时代,创造和运用知识的能力成为影响组织生存和发展的重要标准,而拥有这样的能力并进一步构建起企业竞争优势的根本要素就是人。未来企业间的竞争正转化为人才的竞争,经济全球化的浪潮使这种竞争范围更广,程度更激烈。《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》指出,未来十几年是我国人才事业发展的重要机遇期。在这个关键的历史时期,我们应高度重视人才的重要性,清楚地认识到经济转型背景下,人才资源作为“第一资源”和“第一资本”在社会和经济建设方面所扮演的重要角色。

新的人才观念也对人力资源管理学科的发展提出全新的要求。为顺应这些变化,编者对《人力资源管理(第三版)》进行了修订,在继承原书信息量大、内容精炼、篇幅适当等特点的基础上,结合学科发展的新形势和新环境,对以下几个方面的内容进行了修改和补充。

第一,针对当前国内外人力资源管理领域的前沿问题和研究热点,对原有章节的内容进行了深化和扩展。主要包括团队化工作方式、高绩效工作系统、工作设计的原理与方法以及中国跨国公司领导力的相关理论等。

第二,对教材的整体框架进行了较大幅度的调整。首先,增补“员工关系管理”一章。作为人力资源管理六大模块中不可或缺的一部分,员工关系管理正日渐受到重视。本书从员工关系管理的定义、发展、相关职能及各国实践等四个方面对该领域的理论和实践进行梳理。其次,将“人际沟通与冲突处理”一章删除,相关内容并入“员工关系管理”一章。最后,鉴于薪酬管理通常涉及员工激励问题,同时现有两章内容又互有交叉,故将“员工激励”与“员工薪酬与福利”两章合并为一章。

第三,对课后的案例进行了更新。更新后的案例进一步加强了可读性和实用性。同时能够紧密联系章节内容,引导读者结合案例的实际情况,运用所学知识分析并解决问题,一定程度上提高了案例的指导意义和本教材的实践价值。

本书由黄维德和董临萍共同编写。黄维德承担全书的架构和统稿,并负责教材第1、第2、第3、第5、第6、第7、第8、第9章内容的改编。董临萍负责各章案例以及第4、第10、第11章内容的改编。本书在编写和出版过程中得到了高等教育出版社的大力支持以及众多来自教师和学生的意见反馈,在此一并致谢。

限于时间和水平,书中难免会有疏漏和不足之处,敬请各位同行和读者予以批评指正!

编者

2014年1月于上海

第三版前言

我们正处于知识经济和全球化的时代,人力资源已成为国家定基、组织立业的“第一资源”。目前,“人力资源强国”、“人力资源强市”的理念已被社会广为接受,组织也同样深刻地意识到人力资源是自身竞争力的核心。

本教材第三版面世之际,正值国际金融危机,各国政府、各类组织都在竭尽全力应对危机带来的种种损失和负面影响。然而,应对危机也好,应对竞争也好,其关键仍是立足于人。人的素质和对人的有效管理决定其产出,产出决定其收入,收入决定其有支付能力的需求,而需求则推动着经济的发展。所以人力资源乃是国家、地区和组织最重要的战略资源。人力资源的战略价值,会在国家、地区和组织的长期发展中凸显出来。对于组织来说,面对全球化、知识经济、高度竞争和经济危机,如何坚持长期以人为本的理念,有效地开发和运用人力资源是值得认真思考的问题。比如,如何有效调整人力资源战略并优化人力资源系统?如何处理好员工关系,积累优质人力资本?如何实现灵活的就业与用工机制,有效配置人力资源?如何对员工进行新一轮培训并开展职业生涯规划?如何制定绩效评估与薪酬制度,使之更为适应复杂环境下的组织需求?等等。总之,组织必须正视困难、修炼内功,以形成人力资源的竞争力作为组织发展的长久之计。

本教材第三版仍然坚持了第一版和第二版的编写宗旨,即信息量大、内容精炼、篇幅适当。同时,本教材在保留前两版的风格和长处的基础上,并结合国内外人力资源管理理论与实践发展的最新状况,作了以下几方面的修订工作:

第一,立足于时代背景,引进了近年来人力资源管理领域的新理念和新方法。例如,知识经济时代和知识员工管理的相关理念、胜任力模型和国外员工职业生涯管理理念的新发展、团队绩效、任务绩效与周边绩效等。

第二,强化了人力资源管理 with 组织战略管理关系的介绍,以及人力资源管理职能的战略作用。

第三,更新了章节后的相关案例,使之配合人力资源管理理念的新发展和新变化,尽力使案例贴近现实,易于为学生掌握。

本书由黄维德和董临萍共同编写修订。黄维德承担全书的构架、思路和统稿,并负责第1、2、3、5、6、7、10、11共八章的编写。董临萍负责第2、4、8、9、12章和全书案例的编写。华东理工大学企业管理专业研究生王天慧为本书的修订做了大量工作,另外,许多教师和学生在使用本书的过程也给我们反馈了很多有益的意见和建议,在此一并致谢。

限于水平,书中的疏漏和不足在所难免,敬请各位同行和读者批评指正。

编者

2009年4月于上海

第二版前言

21世纪,科学技术的飞速发展和全球化市场竞争的空前激烈,使得各国政府和各界人士清楚地意识到,企业赢得发展主动权的关键,是企业的人力资源。谁能有效地管理和发展人力资源,谁就能获得更多的竞争优势。

近几年,我国的人力资源发生了许多变化。一是随着经济全球化和知识经济的到来,我国政府更加重视人才问题。中央和各地方的人才工作会议都强调,要充分重视对人力资源的开发与管理。二是人力资源管理在我国企业中的地位发生了变化。人力资源管理不仅成为企业的盈利中心,而且被提升到企业核心竞争力的层次。三是我国人力资源的教学发生了变化。人力资源管理课程不仅在MBA、研究生、本科和专科教学中被普遍讲授,而且成为管理学科的核心课程之一。四是由于人力资源管理实践的推动和学术研究的不断深入,人力资源的理念有了新的发展。

为了适应上述人力资源的变化,编者对《人力资源管理(第一版)》进行了修订。《人力资源管理(第二版)》集中研究和阐述了企业的人力资源管理系统,包括人力资源管理系统各个主要环节,如人力资源规划、工作分析、员工招聘、员工职业生涯、绩效评估、员工培训、激励和薪酬福利等等。

本书有以下几个方面的特点:第一,增加了国内和国际上人力资源管理的新理念,如雇主品牌、宽带薪酬、平衡计分卡、人力资源外包等。知识经济与全球化竞争使人力资源发生了许多变化,因此,我们将有关人力资源方面的最新内容,介绍给读者。第二,考虑到因特网的普遍使用将加速企业人力资源管理的e化,本书介绍了人力资源管理信息系统以及网络招聘、网络培训等内容。第三,信息量大,内容精炼。本书全面阐述了人力资源管理系统各个主要环节,同时在说明问题的基础上给老师留下了充分的发挥余地,以便于教学。第四,注重人力资源管理理论与实务的结合。本书在阐述人力资源管理理论的同时,还在每章之后编写了相关的案例,以利于学生在学习理论的同时,运用理论去分析案例,巩固学到的知识、理解相关内容,培养分析和解决问题的能力。

本书由黄维德和董临萍共同撰写。黄维德承担全书的构架和统稿,并负责第1、2、4、5、7、8、10共7章的编写。董临萍负责全书的案例及第3、6、9、11、12共5章的编写。高等教育出版社在本书编写过程中给予了大力支持,在此特地致谢。

限于时间和水平,书中肯定有许多不足之处,敬请各位同行和读者予以批评指正。

编者

第一版前言

21世纪,高新科技的超速发展和全球化市场竞争的空前激烈,使得各国政府和各界人士更加清楚地意识到,企业赢得发展主动权的关键,是企业的人力资源。谁能有效地管理和发展人力资源,谁就能掌握科技、掌握市场、掌握知识经济时代的生产力。

《人力资源管理》一书,集中研究和阐述了企业的人力资源管理系统,包括人力资源管理系统各个主要环节,如人力资源规划、工作分析、员工招聘与配置、沟通、绩效评估、员工培训、激励、薪酬、福利等等。

本书有四个方面的特点:第一,增加了国际人力资源管理方面的内容。经济与竞争的全球化已经使人力资源管理的全球化背景大大加强,因此,我们将中外有关国际人力资源管理方面的最新内容,介绍给读者。第二,介绍了国外人力资源管理方面的一些最新的研究成果,如360度绩效评估、长期薪酬等等。第三,注重人力资源管理理论与实务的结合。本书在阐述人力资源管理理论的同时,还介绍了一些人力资源管理系统中的操作实务,并且辅之以图形和表格,以利于学生掌握。第四,理论与案例相结合。在一些实务性较强的章节后面,我们都编了相关的案例,可以让在学习理论的同时,运用理论去分析案例,巩固学到的知识、理解相关的内容,培养分析问题和解决问题的能力。

本书由黄维德和董临萍共同撰写。全书的框架、思路和统稿由黄维德承担,全书的案例编写由董临萍承担。此外,第一章、第二章、第三章、第五章、第七章、第八章和第十章由黄维德撰写;第四章、第六章、第九章、第十一章和第十二章由董临萍撰写。在本书的编写和出版过程中,高等教育出版社和上海社会科学院出版社给予了大力的支持。高等教育出版社郭立伟先生、上海社会科学院出版社曹均伟先生对本书提出了许多宝贵的意见,并做了大量的工作,在此特地致谢。

限于时间和水平,书中肯定有许多不足之处,敬请各位同行和读者予以批评指正。

编者

目 录

第1章 结论	001
第一节 人力资源管理概述	001
第二节 人力资源管理的历史和发展	005
第三节 人力资源管理的新问题	013
思考题	019
案例 索尼公司人力资源开发的“黄金法则”	019
第2章 人力资源战略	023
第一节 企业战略和人力资源战略	023
第二节 战略性人力资源管理概述	025
第三节 人力资源战略的制定	030
思考题	034
案例 沃尔玛公司的人力资源战略	034
第3章 人力资源规划	037
第一节 人力资源规划概述	037
第二节 人力资源供给与需求的预测	042
第三节 人力资源规划的平衡	047
第四节 人力资源信息系统	048
思考题	051
案例 信达公司的人力资源计划	052
第4章 工作分析与设计	055
第一节 工作分析概述	055
第二节 工作分析信息收集方法	059
第三节 工作描述和工作规范的编写	063
第四节 工作设计的原理与方法	067
思考题	072
案例 永华建筑公司的工作分析与设计	072
第5章 员工招聘	076
第一节 员工招聘概述	076
第二节 员工招聘准备	077
第三节 员工甄选	082
第四节 录用和评估	089
思考题	092
案例 丰田公司的“全面招聘体系”	093

第6章 员工职业生涯管理	095
第一节 员工职业生涯概述	095
第二节 胜任力模型与员工职业管理	098
第三节 员工职业生涯规划	102
第四节 员工职业生涯管理	107
思考题	113
案例 3M公司的员工职业生涯开发与规划	114
第7章 员工培训	117
第一节 员工培训概述	117
第二节 员工培训计划	119
第三节 员工培训项目实施	127
第四节 员工培训项目效果评估	130
思考题	133
案例 摩托罗拉公司的员工培训	134
第8章 绩效评估	136
第一节 绩效评估概述	136
第二节 绩效评估的过程	141
第三节 绩效评估的方法	144
第四节 平衡计分卡	152
第五节 绩效评估面谈	155
第六节 绩效评估结果的运用	158
思考题	159
案例 安达制冷设备有限公司的绩效管理	160
第9章 员工薪酬与福利	163
第一节 员工激励原理	163
第二节 员工薪酬概述	170
第三节 员工薪酬设计及其方法	180
第四节 企业核心人才的长期薪酬	187
第五节 员工福利概述	194
思考题	201
案例 A公司核心员工个性化福利方案	202
第10章 员工关系管理	204
第一节 员工关系概论	204
第二节 员工关系的理论与发展	208
第三节 员工关系管理	212
第四节 各国企业员工关系管理实践	223
思考题	227
案例 福特汽车公司的员工关系管理	227

第 11 章 国际人力资源管理	230
第一节 国际人力资源管理的基本特点和影响因素	230
第二节 跨国公司的员工招聘	232
第三节 跨国公司的员工绩效评估	236
第四节 跨国公司的员工培训	240
第五节 跨国公司的薪酬福利计划	244
思考题	247
案例 ××化工总公司驻美国洛杉矶办事处的主任人选	248
参考文献	250
教学资源索取单	

第1章

绪论

人力资源管理的概念是在20世纪中叶逐渐由人事管理转化而来的。目前其丰富的内涵和对组织发展所起的战略性作用,已经越来越多地为各界有识之士所认识。本章作为人力资源管理的绪论,将着重探讨人力资源管理的意义、人力资源管理在企业发展中的战略作用、人力资源管理从实践到理论的历史发展过程,以及知识经济时代人力资源管理的变革。其目的是让读者从总体上对人力资源管理的历史、内容以及发展有较为完整的认识。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源概述

(一) 人力资源的定义

“人力资源”一词是由当代著名管理学家彼得·德鲁克于1954年在其著名的《管理实践》一书中提出来的;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”的概念引起了理论界和管理者的关注。

对于人力资源,不同的人有不同的理解。有人认为,劳动者就是人力资源;有人认为,人口就是人力资源;还有人认为,人的劳动能力才是人力资源。我们认为,人力资源是指推动社会发展和经济运转的人的劳动能力。

人力资源包括智力劳动能力和体力劳动能力。同时,人力资源也包含人的现实的劳动能力和潜在的劳动能力。人的现实的劳动能力,是指人能够直接迅速地投入劳动过程,并对社会经济的发展产生贡献的劳动能力。也有一部分人,由于某些原因,暂时不能直接参加特定的劳动,必须经过对人力资源的开发等过程才能形成劳动能力,这就是潜在的劳动能力。对儿童进行培养,使之逐步在体力上和智力上形成劳动能力,旨在将来作用于社会经济发展过程,这就是潜在人力资源的开发过程。对文化素质较低的人进行培训,使其具备现代生产技术所需要的劳动能力,从而能够上岗操作,这也是潜在人力资源的开发过程。由于人的劳动能力和人始终融为一体,不可分开,因此人力资源又可泛指具有劳动能力的人。

(二) 人力资源的特点

1. 人力资源的主动性

人力资源是诸多生产要素中唯一具有主动性的生产要素。人通过主观愿望、意

念和思想来支配其他要素,并通过人的劳动过程来创造财富。因此,人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。人力资源的主动性主宰了生产力的整体效应和发展过程。

2. 人力资源的时效性

人力资源的时效性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。在少年儿童时期,人力资源的投资始终存在,但却不能提供现实的产出;在青壮年时期,人力资源开始了产出,并不断增加产出的质与量;到了老年时期,人力资源的产出量又由于人的体力与精力的下降而在总体上有所下降,甚至丧失劳动能力、退出人力资源范围。人力资源在使用过程中会出现有形磨损和无形磨损,例如劳动者自身的衰老就是有形磨损,劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。可见,考察人力资源的时效性,可以有效地调整人力资源的投入与产出,最大限度地保证人力资源的产出,延长人力资源的作用期间。

3. 人力资源的可再生性

人力资源是“活”的资源。一方面,通过人口的繁衍,人力资源不断地再生产出来,世代代延续下去;另一方面,人的体能在一个生产过程中消耗之后,又可以通过休息和补充能量而得到恢复。进一步而言,如果人的知识技能陈旧了、过时了,也可以通过培训和学习等手段得到更新。因此,人的本身、人的体能与知识技能,都是可以再生的。保证这种再生过程的顺利进行,将有利于人力资源的开发与利用。

4. 人力资源的社会性

社会性是人力资源的一个重要特性。一方面,在劳动过程中,不同的劳动者处于不同的劳动集体之中,具有群体性,这种群体性构成了人力资源社会性的微观基础;另一方面,人力资源的形成、开发、使用都与一定的社会环境相联系,是一种社会性活动。两个人在一起发挥的作用,并不等于两个人单独发挥的作用之和,既可能出现 $1+1>2$ 的情况,也可能出现 $1+1<2$ 的情况。

(三) 人力资源的相关概念

1. 人口

人口是指一个国家或者地区在一定时期内所有人数的总和。在人口范围内,有具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

2. 劳动力

劳动力是指人口中达到法定的劳动年龄,具有现实的劳动能力,并且参加社会就业的那一部分人。劳动力是劳动力市场的主体,代表着劳动力的总体供给数量,其中没有包括尚未进入就业领域的学生、失业者以及丧失劳动能力者。

3. 人才

人才是指人力资源中层次较高的那一部分人。相对于普通劳动力来说,人才就是较高层次的复杂劳动力。人才资源的数量较人力资源少,但其质量较高。目前,什么是人才尚无统一的说法,只是在定义上确认人才是具有特定的知识技能和专长的劳动力。至于对知识、技能和专长的衡量,一般是以学历学位、专业技术职称和各种专业技术证书或资格证书作为认定标准的。那么,哪一级的学历学位、技术职称或专业技术证书才被认定为人才呢?这在我国又以不同地区的具体情况和具体认定方法

为准。例如在内陆不发达地区,人才比较少,或许中专学历以上者、初级技术职称以上者或技术工人四级以上者就可以被认定是人才;而在沿海发达地区,人才比较多,或许必须是大学学历以上者、中级技术职称以上者,或者是技术工人六级以上者才可以被认定为人才。总之,人才都是当地人力资源中的高层次部分。

人口、人力资源、劳动力和人才资源的关系如图 1-1 所示。

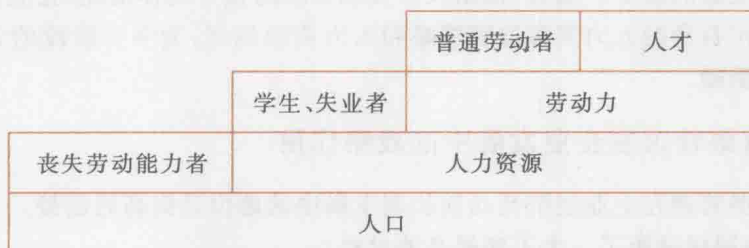


图 1-1 人口、人力资源、劳动力与人才资源的关系

二、人力资源管理的内涵

微观意义上的人力资源管理,是指企业内部对人的管理;宏观意义上的人力资源管理,是指政府对社会人力资源的开发和管理过程。本书所涉及的是微观的即企业的人力资源管理。企业人力资源管理系统的主要内容如图 1-2 所示。

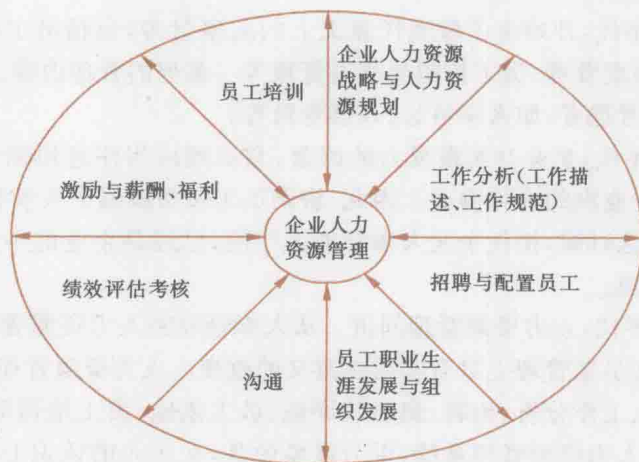


图 1-2 企业人力资源管理系统

图 1-2 表明,企业的人力资源管理,首先要制定企业的人力资源战略和人力资源规划。然后,在人力资源规划的指导下,进行工作分析,制定工作描述和工作规范;根据工作分析,招聘并且配置员工;在配置员工、利用人力资源的过程中,企业必须注意规划员工的职业生涯发展,并且把员工的职业生涯发展与组织的发展相匹配,形成互为动力的综合发展途径;在企业与员工相互匹配发展过程中,要不断地相互沟通,解决冲突,消除两者共同发展的障碍,保证过程的顺利进行;当企业的人力资源管理工作进行到一定的阶段,就必须对多层次员工的工作绩效进行评估考核,纠正他们工作

中的失误,肯定他们工作中的成绩,并就员工下一阶段的工作达成上下级的共识,以便员工形成新一轮的工作计划;在绩效评估以后,要对员工进行激励,包括薪酬、福利和精神等方面的激励。尤其对绩效评估中表现出来的优秀员工,要加大激励的力度。对于绩效评估中表现出来的具有这种或那种缺陷但企业今后发展又需要的员工,企业要进行培训,帮助他们提高知识水平、增进技能,使他们在今后的企业经营活动中能适应企业发展的需要。最后,根据人力资源系统的整个运作情况,企业要及时修正或者重新制定自身的人力资源发展战略和人力资源规划,为下一阶段的人力资源管理活动奠定基础。

三、人力资源管理在企业发展中的战略作用

人力资源管理在企业经济活动和长期发展中的地位呈提高的趋势。人力资源管理的功能,也同样经历了一个不断提高的过程。

在20世纪40年代,担任管理员工工作的,本身也就是一般的员工,其管理的功能仅仅是一些最一般的档案记载,例如人员进出、工资发放情况等。严格说来,在20世纪40年代,还谈不上对人的管理,充其量不过是对人的有关情况的记录。

20世纪50年代,较普遍地有了对员工制度上的管理,也就是企业制定了各种各样的让员工遵守的制度,由工头监督员工执行。这时,工头自然而然成了员工的管理者,员工只是在工头的控制监督下被动地按制度干活而已。因此,在20世纪40至50年代,员工是被当作机器来管理的。

20世纪60年代,开始有了较现代意义上的人事管理,包括员工档案管理、员工工资管理、员工制度管理、员工招聘与辞退管理等一系列的管理内容。而管理者也升格为最初的普通管理者,如人事科长、人事专员等。

20世纪70年代,企业开始重视人的因素,意识到应当注意协调员工关系,避免内部冲突,加强企业内的人际沟通。因此,协调员工关系就成了人事管理中十分重要的一个方面了。这时候,担任企业人事管理工作的,已经是企业的中层管理者,即企业人事部门的经理。

20世纪80年代,人力资源管理问世。从人事管理到人力资源管理,并不是名词上的变换,而是在员工管理上具有实质性意义的改变。人力资源管理,不仅形成包括从人力资源规划、工作分析、招聘,到绩效评估、员工激励、员工培训等多个环节在内的一个较系统的人力资源管理系统,更为重要的是,在对人的认识上,第一次变被动为主动。

在20世纪80年代之后的人力资源管理中,人们认识到,开发和运用人力资源对企业具有特别重要的意义。员工主动性与积极性的发挥,又与企业的文化、企业的目标和企业最高层的理念等密切相关。因此,在这一时期,企业中管理人力资源的,已经是企业的高级管理者,如人力资源总监。由高层管理者担任人力资源管理者目的,就是为了从企业领导层起,重视人力资源管理,开发企业的人力资源。

到了20世纪90年代,许多企业进一步意识到,人力资源管理不仅对企业的经营与发展起着重要的作用,而且还起着决定企业命运的战略作用。如果将传统的人事管理与人力资源管理及其战略作用作一对比,可以清楚地看到两者之间的区别,如

表 1-1 所示。

表 1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的比较

比较内容	传统的人事管理	现代人力资源管理
对员工的态度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 员工是被动的 2. 员工仅仅是企业的生产要素 3. 企业管理员工 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 员工是主动的 2. 员工是企业发展的宝贵资源 3. 企业与员工互相匹配,共同发展
管理目标	服务于员工,支持员工,提高员工的工作效率和对企业的忠诚度	提高员工的总体素质,培养员工中的核心人才,直接形成企业的核心竞争力,提高企业的总体优势
管理战略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 将企业文化灌输员工头脑 2. 使员工理解并较好地执行企业任务、方针与政策 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 将企业文化与企业战略融入员工的自觉行为 2. 让员工帮助企业实现经营战略

在 21 世纪,企业的人力资源管理应当和企业的整个发展战略密切联系起来。人力资源管理的重点不在于一个个具体的管理工作,而是在于整个组织,即从组织的角度系统地、整体地开发企业的人力资源。不同的企业战略将会要求不同的员工行为和组织行为,而引出并加强这些行为的,正是人力资源管理的不同活动。因此,未来人力资源管理的地位不仅是企业的“战略伙伴”,而且将被提升为企业发展的“战略先导”。

第二节 人力资源管理的历史和发展

一、西方工业革命之后的人力资源管理实践

(一) 野蛮控制员工的管理方法阶段

工业革命在 18 世纪末始于英国,19 世纪席卷了美国。工业革命的特征是:机器取代了工匠、能源取代了人力、工厂取代了手工业作坊。工厂体系的出现是人力资源管理活动的基础,它将一无所有的工薪雇佣劳动力与工厂主和生产资料结合起来,使生产力迅速扩张。随着工厂规模的扩大和生产的程序化,管理和监督众多的工人变得必要。在一些场合,工厂主与管理者二任兼一,工厂主对工人的管理活动完全是专横的、家长式的个人行为。在另一些场合,工厂主委派工头管理员工,工头的任务是对工人加以控制和监督。在这一时期,无论是工厂主本人也好,工头也好,对工人的控制方式大都是暴力的和非人道的,视工人为机器,无视工人的工作条件与安全条件。工厂的主要任务是开拓市场、获得原料和增加产品,对人的因素毫不在意。所谓的员工管理也就是工人雇佣、岗位调动、工资设定、纠纷处理与解雇工人等。

19 世纪末至 20 世纪初,西方的工业有了飞速发展,实现了从农业社会向工业社会的转变,工业的规模也由小变大。随着企业组织规模的扩大,企业组织的功能也出现了以分工和专业化为特征的变化。公司的所有权与管理权逐步分离,工厂已雇佣了大批薪酬管理人员。但是,人力资源管理活动却没有得到相应的进步和提高。企

业发展的重点仍然是扩大生产规模、改进机器和生产技术,而不是改善工厂的管理,包括对员工的管理。绝大多数工厂仍然坚持对工人实行控制型的专横管理,工头仍然奉行非人道的野蛮管理方法。这种状况使得工人对低薪、高强度、无保障的劳动极度不满,进一步激化了工人与管理者的冲突。在19世纪后期,发生了数次经济萧条与金融恐慌,机器进步使工厂对技术工人的依赖减少,普通劳动力剧增,工资一跌再跌;同时,移民与农村人口涌入城市,更使失业率居高不下,工资水平再一次降低。为了保护自己的利益,工人开始了罢工和联合抵制,工会崛起,劳资关系空前紧张。

(二) 科学管理和工作福利的诞生

20世纪上半叶,为了缓和激烈的劳资冲突,在工厂组织中较好地处理工人问题,诞生了科学管理活动与改善工作福利的活动。科学管理是通过改变工作方法和促使工作过程科学化来提高生产力,而工作福利是通过改变工作环境来提高工作效率和解决员工问题。科学管理的代表人物是泰罗,他创建的工作管理体系即“泰罗制”不仅是一种科学管理的实践,而且还代表着一种管理理念。工作福利活动是在20世纪初普遍兴起的改善工人工作和生活环境的运动,并且最终作为一项独立的工作项目被置于人力资源管理当中。什么是工作福利呢?西方国家认为,工作福利是指非法律规定和生产必需的能使员工的心理和社会生活得到改善和进一步提高的一切活动,如住房、学校、图书馆等设施的配备以及医疗保健、工作关系的改善等。其主要目的是减少劳资冲突,改善工人与管理层的关系,以及提高工作效率、减轻劳动强度等等。20世纪初开始,许多企业雇佣了专门人员负责有关的福利事务。这些专门人员成为企业与员工沟通的媒介,他们的工作是现代人事管理的雏形。不过,他们的具体工作很多,还没有形成人事管理的体系。

(三) 人际关系运动

20世纪初到20世纪中叶,人力资源管理的前身——人事管理正式诞生,其重点是改善劳资关系。20世纪中叶,又出现了重点在于协调企业管理者与工人关系的人际关系运动。其起因是哈佛大学的两位学者梅奥和罗斯利伯格的工作研究。他们力图将人的因素融入科学管理当中,通过发现工人的实际需要,采用合适的方法来管理工人。1924年,梅奥主持了美国西方电气公司在霍桑工厂进行的一系列实验,即有名的为时四年的“霍桑实验”。实验的结果揭示,改善企业内部的人际关系,满足工人作为“社会人”的需要,会显著提高工人的生产率。人际关系运动的参与者们根据梅奥等学者的研究,坚信冲突不是天生的,而是恶劣管理的结果,他们主张通过改善对人的管理,协调人际关系,来提高企业的生产率。人际关系运动推进了前期的管理理念与实践,科学管理主要强调工作需求和物质环境对提高工人劳动生产率的影响,将工作需求与经济回报作为激励的因素。人际关系运动补充并完善了科学管理的内容,揭示了非经济回报和社会回报作为工人激励手段的重要性。工作福利活动提出了关心工人的生活需要,而人际关系运动则进一步引入了工人的社会需要。

(四) 人事管理的发展和产业关系受到重视

20世纪中叶开始,企业人事管理的功能由于人际关系运动的推动受到了人们的重视。人们意识到人事管理的功能是管理活动的基本功能之一,它具有有效指导员工的行为、协调企业人际关系的重要作用。企业内部的各项具体人事管理工作,如员

工招聘、员工调动、工作评估等,都有了各自明确的定义和具体内容。尽管人事管理的上述工作都有了一定的发展,但是人事管理仍然没有形成一个系统,其最主要的原因是人事管理缺乏明确的综合性目标。

在20世纪30年代西方经济大萧条时期,人事管理的地位下降了,其原因是经济萧条时期劳资矛盾异常尖锐,工会力量强大。这一时期劳资冲突一直是企业员工问题的主线。第二次世界大战期间,人力资源管理的问题又重新被重视,不过,其重点却从大萧条之前的人事管理,转向了产业关系(industrial relation)。1945年到1970年被称为产业关系的黄金时代,企业人事管理的重点在于协调员工关系,而员工关系的实质也就是产业关系。在美国,许多大学开设了产业关系的专业课程,专门讲授如何处理产业关系问题。

(五) 当代人力资源管理的出现

20世纪60年代中叶开始,当代人力资源管理问世,人事管理功能的重要性得到提高,被认为是关系到企业组织效率的关键因素之一。

20世纪50年代以后,西方国家的产业结构发生了很大的变化,加工业的员工不断向服务业转移,白领员工的比例大大上升。特别是70年代,许多经济因素迅速改变,如国际与国内竞争趋于激烈、市场压力加大、科技革命迅速发展、全球化趋势加强等。这些经济因素的变革使美国等西方国家的经济优势受到挑战,西方国家认为有必要增强企业的竞争能力,而传统的产业关系体系已经落后于时代的需要,建立并调整现代人力资源管理的功能势在必行。同时,60年代以后,美国等国家的政府相继出台了一系列有关工作条件的法规,促使企业在管理者与员工之间建立良好的关系,加强人力资源管理活动,将员工作为企业的资源来爱护,以此来增强企业的人力资本积累,提高企业的竞争力。

20世纪70年代人力资源管理的发展突出表现在以下四个方面:

(1) “人事管理”广泛地被“人力资源管理”所取代。这种取代不仅是术语上的变化,它具有十分丰富的实质性涵义。首先,人事管理暗含的意思是,企业中的人是一种成本消耗,而人力资源管理则意味着企业中的人是企业的资产。在现代的企业竞争中,只有拥有足够的人力资本,管理好企业的人力资源,才能保证企业的竞争实力。其次,人事管理处于企业发展的辅助性地位,只是支持企业的运转,而人事管理的职能也是分散且单一的;人力资源管理则处于企业发展的战略性地位,它决定着企业经营的成败,职能则是综合的、具有开发性的。

(2) 人力资源管理的东西方交流。随着第二次世界大战后日本经济的迅速发展,西方国家注意到了日本的人力资源管理对日本企业发展的特殊贡献,并从中汲取经验。20世纪70年代末至80年代初,美国公司开始学习日本的一些成功的人力资源管理的做法,如无工会的人力资源管理活动、全面质量管理等。在这种交流中,美日公司的共识是,员工是企业的主要资源,只有对他们进行有效管理,才能形成企业的竞争优势。

(3) 人力资源管理体系取代了产业关系体系。产业关系体系从20世纪中叶流行到70年代后,终于被现代人力资源管理体系所取代。其后人力资源管理的职能一直在变化,被认为是企业在竞争环境下生存和发展的重要因素。