

黑龙江省高等教育应用型人才培养系列教材

中小企业人力资源 组织与管理

主编 韩国元 刘小畅

 哈尔滨工程大学出版社

黑龙江省高等教育应用型人才培养系列教材

内容简介

本书以人力资源管理的基本理论为基础,结合我国中小企业人力资源管理的实际情况,系统地介绍了中小企业人力资源管理的理论与方法。全书共分八章,主要内容包括:绪论、招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、中小企业人力资源管理的特点与对策等。本书可作为高等院校人力资源管理专业及相关专业的教材,也可供从事人力资源管理工作的管理人员参考。

中小企业人力资源组织与管理

主 编 韩国元 刘小畅
副主编 刘 毅 张志成

哈尔滨工程大学出版社

ISBN 978-7-311-04031-1
定价: 35.00元

中国版本图书馆CIP数据
I. ①中... ②刘...
I. ①中... ②刘...
I. ①中... ②刘...

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区复建街10号
邮 编 150001
发 行 处 0451-85219338
电 话
传 真
网 址
开 本
印 张
字 数
版 次 2012年8月第1版
印 次 2012年8月第1次印刷
定 价 35.00元

HEUP 哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

中小企业人力资源组织与管理是为培养自学应考者的人力资源组织与管理的基本理论和应用能力而设置的一门实用性很强的课程。内容包括:人力资源管理与开发导论、对员工的认知、人力资源战略规划、工作分析与工作设计、员工招聘与素质测评、组织管理、人力资源培训与开发、激励、薪酬管理、绩效管理、跨文化人力资源管理、劳动关系管理。

本书既可以作为工商管理、人力资源管理及其他相关专业本科生的教材使用,也可以作为企业管理人员或其他相关人员的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业人力资源组织与管理/韩国元,刘小畅主编.
—哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2015.8
ISBN 978-7-5661-1043-5

I. ①中… II. ①韩… ②刘… III. ①中小企业-人力资源管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 151952 号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451-82519328
传 真 0451-82519699
经 销 新华书店
印 刷 哈尔滨地质测绘印制中心印刷厂
开 本 787mm×1 092mm 1/16
印 张 12.25
字 数 318 千字
版 次 2015 年 8 月第 1 版
印 次 2015 年 8 月第 1 次印刷
定 价 33.00 元

<http://www.hrbeupress.com>

E-mail:heupress@hrbeu.edu.cn

前 言

自从著名管理学家彼得·德鲁克于1954年在《管理实践》一书中首次提出“人力资源”概念以来,作为管理学重要分支的人力资源管理,越来越多地受到理论界和实践界的重视。如今,人力资源思想已经被广泛接受,人力资源管理成为企业管理的核心内容。在企业经营活动中,不论是企业领导者、人力资源部门工作人员,还是普通员工,都需要知晓人力资源管理的一般知识,这对于实现人尽其才,充分发挥人力资源价值,实现人力资源科学合理配置,都具有重要的现实价值。

围绕人力资源管理的主要业务内容,结合中小企业人力资源管理需求,本教材内容共分为十二章。第一章为导论,介绍了人力资源管理与开发的基本概念与内容,以及人力资源管理与开发的理论演化过程。第二章为对员工的认知,介绍了西方人性假设和马克思主义人性观,奠定人力资源管理的前提基础,阐述了心理活动的生理基础和个体差异。第三章为人力资源战略规划,介绍了人力资源战略构成、人力资源战略规划的内外环境与战略规划制定流程,以及人力资源供求预测方法和人力资源供求平衡方法。第四章为工作分析与工作设计,在对工作分析与工作设计概述进行阐述的基础上,介绍了工作分析的主要内容和流程、工作分析信息收集方法、工作说明和工作规范的编写、工作设计和工作评价的方法。第五章为员工招聘与素质测评,介绍了人力资源招聘的一般概念、员工招聘的渠道、人力资源素质测评,阐述了人力资源招聘效果评估的过程和方法。第六章为组织管理,包括企业组织设计的一般概念和原理、企业组织结构类型与选择、中小企业人力资源管理制度设计。第七章为人力资源培训与开发,介绍了员工培训的基本概念、如何进行培训需求分析、培训方式及其选择、员工培训项目效果评估。第八章为激励,包括人力资源激励所涉及的主要概念、激励的基本理论、激励体系设计方法和过程。第九章为薪酬管理,包括薪酬与薪酬管理概述、薪酬制订、职位评价的方法、薪酬管理的新发展及趋势,以及福利的一般内容。第十章为绩效管理,包括绩效管理的主要概念及含义,绩效考核的标准、内容与方法,绩效考核的实施过程和绩效考核反馈。第十一章为跨文化人力资源管理,介绍了文化差异及其冲突的处理模式、跨国企业的跨文化管理、我国企业跨文化人力资源管理模式选择、中小企业跨文化人力资源管理的对策。第十二章为劳动关系管理,包括劳动关系和劳动合同的相关概念和基本法律解释、劳动争议及处理手段和方法。

本书由韩国元、刘小畅、刘毅、张志成共同编写。其中,第一、二、六章由韩国元编写,第三、四、五章由刘小畅编写,第八、九、十一章由刘毅编写,第七、十、十二章由张志成编写,全书由韩国元统稿。学生李铎、刘晓平、武红玉做了资料收集和整理工作。

在本书编写过程中,参考和利用了国内外学者大量的相关文献资料,在此向作者表示衷心的感谢。由于水平所限,书中难免有疏漏、不足和错误之处,恳请专家、读者批评指正。

编 者

2015年3月

目 录

第一章 人力资源管理与开发导论	1
第一节 人力资源管理概述	1
第二节 人力资源管理与开发的含义与内容	4
第三节 人力资源管理理论的演化过程	8
第二章 对员工的认知	11
第一节 西方管理过程的人性假设	11
第二节 马克思主义的人性观	13
第三节 心理活动的生理基础	14
第四节 个体差异	17
第三章 人力资源战略规划	32
第一节 人力资源战略规划概述	32
第二节 人力资源战略规划的内外环境与战略规划制定流程	34
第三节 人力资源供求预测与平衡方法	37
第四章 工作分析与工作设计	43
第一节 工作分析与工作设计概述	43
第二节 工作分析的主要内容和流程	45
第三节 工作分析信息收集方法	48
第四节 工作说明和工作规范的编写	54
第五节 工作设计的方法	57
第六节 工作评价的方法	59
第五章 员工招聘与素质测评	64
第一节 人力资源招聘概述	64
第二节 员工招聘的渠道	67
第三节 人力资源素质测评	71
第四节 人力资源招聘效果评估	78
第六章 组织管理	81
第一节 企业组织设计	81
第二节 中小企业组织结构类型与选择	84
第三节 企业人力资源管理制度设计	89
第七章 人力资源培训与开发	95
第一节 员工培训概述	95
第二节 培训需求分析	100
第三节 培训方式及其选择	105
第四节 员工培训项目效果评估	111



第八章 激励	114
第一节 激励概述	114
第二节 激励的基本理论	115
第三节 激励体系设计	120
第九章 薪酬管理	128
第一节 薪酬与薪酬管理概述	128
第二节 薪酬制定	131
第三节 职位评价的方法	134
第四节 薪酬管理的发展	137
第五节 福利	138
第十章 绩效管理	143
第一节 绩效管理概述	143
第二节 绩效考核的标准、内容与方法	147
第三节 绩效考核的实施过程	151
第四节 绩效考核反馈	154
第十一章 跨文化人力资源管理	159
第一节 文化差异及其冲突的处理模式	159
第二节 跨国企业的跨文化管理	161
第三节 我国企业跨文化人力资源管理模式选择	169
第四节 中小企业跨文化人力资源管理的对策	172
第十二章 劳动关系管理	175
第一节 劳动关系	175
第二节 劳动合同	177
第三节 劳动争议及处理	180
附录 考试大纲	184
参考文献	187

第一章 人力资源管理与发展导论

人力资源管理的概念产生于20世纪中叶,是由人事管理演化而来。由于其内涵丰富以及对组织发展所发挥的决定性作用,被越来越多的学者和实践家所重视。本章将对人力资源管理的基本概念与特点、理论的形成和发展的历史阶段、人力资源的数量与质量、人力资源开发与管理的含义、人力资源管理的基本原理等进行介绍。

【学习目标】

1. 了解掌握人力资源的基本概念与特征。
2. 掌握人力资源管理与开发的主要内容及相互关系。
3. 掌握人力资源管理与开发的基本原理。
4. 了解人力资源的基本理论及历史演化过程。
5. 掌握人力资源管理与人事管理的区别。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源概述

(一) 人力资源及其相关概念

著名管理学家彼得·德鲁克于1954年在《管理实践》一书中首次提出“人力资源”的概念;1965年,雷德蒙·迈勒斯在《哈佛商业评论》上发表关于人力资源的论文,使人力资源的概念引起理论界和实践界的关注。

总体来看,人力资源可以从广义和狭义两方面来理解。

1. 广义的人力资源

具有劳动能力的人都是人力资源。

2. 狭义的人力资源

狭义的人力资源有以下几种定义。

(1) 指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和,它体现为数量和质量两个指标。

(2) 指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。

(3) 指具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和。

(4) 指包含在人体内的一种生产能力。若被开发出来,则成为现实的劳动生产力,否则,是潜在的劳动生产力。

(5) 指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处于劳动年龄的已直接投入建设的人的能力。

(6) 指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务能力的人。



以上概念有的侧重于人力资源的质量,有的却侧重于人力资源的数量。这里,我们定义人力资源为企业组织内外具有智力劳动和体力劳动能力、能够推动整个经济和社会发展的劳动者的总和,具体描述为数量和质量两个方面。

人口资源是指一定空间范围内具有一定数量、质量与结构的人口总体,是社会生产不可缺少的基本物质条件。人口资源主要突出数量。

人才资源指的是人力资源中素质层次较高的那一部分人,具有较强的战略能力、管理能力、研究能力或专门技术能力等。人才资源主要突出质量。

天才资源是在某一领域中具有特殊才华的人,在这一领域中具有极其独特的创造发明能力,发挥领先作用。

人口资源、人力资源、人才资源和天才资源的关系见图 1-1。

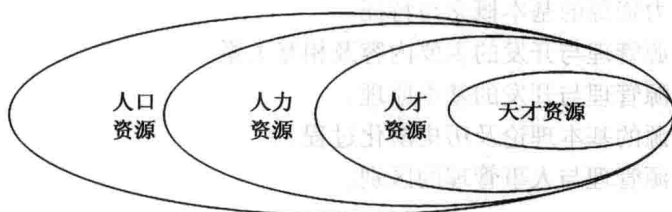


图 1-1 人口资源、人力资源、人才资源、天才资源包含关系图

(二) 人力资源的数量与质量

1. 人力资源的数量

人力资源的数量体现为人力资源的绝对数量和相对数量。

(1) 人力资源的绝对数量是一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数。

$$\text{绝对数量} = \text{劳动适龄人口} - \text{适龄人口中丧失劳动能力人口} + \text{适龄人口之外具有劳动能力的人口}$$

具体地说,包括以下几个方面:

① 适龄就业人口(构成人力资源的大部分)。

② 未成年劳动者或未成年就业人口。

③ 老年劳动者或老年就业人口。

④ 求业人口或待业人口。

⑤ 就学人口。

⑥ 从事家务劳动的人口。

⑦ 军队服役的人口。

⑧ 其他人口。

以上前四部分是现实的社会劳动力供给,具有直接性和已开发性;后四部分并未构成现实的社会劳动力供给,具有间接性和尚未开发性,是人力资源的潜在形态。

(2) 人力资源的相对数量

人力资源率指人力资源的绝对量占总人口的比例,是反映经济实力的重要指标。



(3) 影响人力资源数量的因素

①人口总量及其再生产状况。

②人口的年龄构成。

③人口迁移。

2. 人力资源的质量

(1)定义:人力资源所具有的体质、智力、知识、技能水平、劳动者的劳动态度。常体现为劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动积极性。

(2) 衡量指标

①健康卫生指标。如平均寿命、婴儿死亡率、每万人口拥有的医务人员数量、人均摄入热量等。

②教育状况指标。如劳动者的人均教育年限、每万人中大学生拥有量、大中小学入学比例。

③劳动者的技术等级状况指标。

④劳动态度指标。

(3) 影响人力资源质量的因素

①遗传和其他先天因素。

②营养因素。

③教育方面的因素。

二、人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的要素,与其他资源相比较,它具有如下特征。

(一) 能动性

这是人力资源区别于其他资源的最根本的区别,指人不同于其他资源处于被动使用的地位,它是唯一能起到创造作用的因素,能积极主动地、有意识地、有目的地认识世界和利用其他资源去改造世界,推动社会和经济的发展,从而在社会发展和经济建设中起着积极和主导的作用。

人力资源能动性具体体现在以下几个方面:

1. 自我强化

通过接受教育或主动学习,提高知识、技能、意志、体质等方面的素质。

2. 选择职业

在市场经济环境中,人作为劳动力的所有者可以按自己的特长和爱好自主择业。选择职业是人力资源主动与物质资源相结合的过程。

3. 积极劳动

人在劳动过程中,会产生敬业、爱业精神,能有效地利用其他资源为社会和经济发展创造性地工作。

(二) 可再生性

人力资源的有形磨损是指人自身的疲劳和衰老,这是一种不可避免、无法抗拒的损耗;人力资源的无形磨损是指个人的知识和技能由于科学技术的发展而出现的相对老化。后



者的磨损不同于物质资源不可继续开发,而是可以通过人的不断学习、更新知识、提高技能而持续开发。

人力资源的这一特点要求在人力资源的开发与管理中注重终身教育,加强后期培训与开发,不断提高劳动者德才水平。

(三) 双重性

双重性指人力资源既是投资的结果,同时又能创造财富,因而既是生产者,又是消费者。

首先,个人和社会都会在人力资源上进行投资(如教育投资、增进体力的投资),且投资大小决定人力资源质量的高低,最终体现为劳动者的体力、智力和技能,因而从这个角度讲,人力资源是消费者,是个人和社会投资的结果,以至于成为一种资本——人力资本。但这种投资或消费行为是必需的,是获得人力资源投资后期收益的必不可少的先期投入。

其次,由于在人力资源上的投资体现为劳动者身上的体力、智力和技能,成为人力资本,因而具有高增值性,且远远大于对其他资源的投资所带来的收益。

(四) 时效性

时效性指人力资源的形成、开发和利用都要受时间限制,且在能够从事劳动的不同年龄段(青年、壮年、老年)其劳动能力也不尽相同。此外,随着时间推移,科技不断发展,使人的知识和技能相对老化而导致劳动能力相对降低。

(五) 社会性

人受到其所在的民族(团体)的文化特征、价值取向的影响,因而在人与人交往、生产经营中,可能会因彼此行为准则不同而发生矛盾。人力资源的社会性特点,要求人力资源管理中注重团队建设和民族精神,强调协调和整合。

第二节 人力资源管理与开发的含义与内容

一、人力资源管理与开发的含义

人力资源管理是指根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,实现企业发展目标的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制定、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等。归纳起来,人力资源管理与开发就是面向企业发展目标,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的管理行为。人力资源管理与开发的主要内容及相互关系见图1-2。

二、人力资源管理与开发的内容

1. 从横向来看,包括人力资源数量管理和质量管理,其中质量管理更为重要。

(1) 人力资源数量管理 指根据人力与物力变化,对人力进行恰当的培训、组织和协



调,使人力与物力保持最佳比例,并有机结合,使人与物都充分发挥最佳效应,做到事得其人,人尽其才,有效使用。

(2)人力资源质量管理 指对人力资源的心理和行为的管理。就个体而言,主观能动性是人力资源“质”的重要方面,是积极性和创造性的基础,而人的思想、心理活动和行为则是人的主观能动性的表现。就群体而言,群体会有内耗问题。因而,只有群体中每个个体在思想观念上一致,在感情上融洽,在行动上协作,才能使群体出现 $1+1>2$ 的群体整合效应。对于中小企业而言,当规模不大时,个体之间关系容易把握,但随着组织发展,人员数量增多,人与人之间、人与工作之间、人与组织之间的冲突、矛盾也随之增加,管理的瓶颈显现。其实这里面表现出的就是人力资源的质量管理,用现代人力资源管理方法进行心理和行为的管理,包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制和管理,以充分发挥人的主观能动性,实现企业目标。

2. 从纵向来看,若是一个组织,如企事业单位,其人力资源管理的内容主要包括对员工的招聘、录用、选拔、任用、调配、考核、培训、奖励、晋升、工资、福利、社会保险以及劳动关系的处理等;若是一个地区、国家,则其人力资源管理还应包括人力资源的预测、人事监督、人事信息、人员分布、人员流动控制等宏观方面的管理内容。

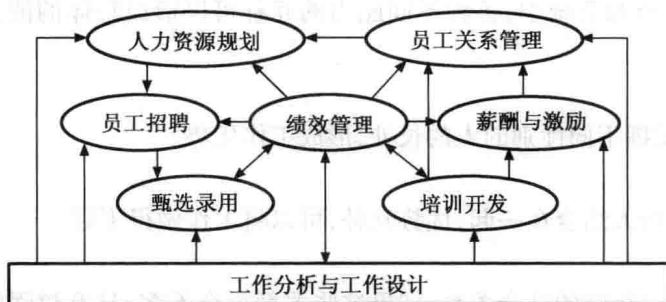


图 1-2 人力资源管理开发的主要内容及相互关系示意图

三、人力资源管理开发的基本原理

(一)要素有用原理

任何要素(人员)都是有用的,换言之,没有无用之人,只有没有用好之人。而人力资源管理根本目的在于为所有人找到和创造发挥作用的条件。

(二)同素异构原理

事物的成分因在空间关系上的变化而引起不同结果,发生质的变化。例如,在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合不同,产生不同的效应;在生产过程中,同样人数和素质的劳动力,因组合方式不同,其劳动效率也不同。

(三)能级对应原理

1. 人力资源开发与管理中,“能级”的含义是指人的能级,也就是指一个人能力的大小,



亦指管理职务中的级别高低。

2. 能级对应原理包含下列主要内容:

- (1) 人与人之间具有能级差异,这种差异是可以测评的。
- (2) 管理的能级必须分序列、按层次设置,不同的级次有不同的规范与标准。
- (3) 人的能级与管理级次的相互对应程度标志着社会的进步与人才使用的合理程度。
- (4) 不同的管理能级应表现为不同的责任、权力与利益。
- (5) 人的能级具有动态性、可变性与开放性。
- (6) 人的能级必须与其所处的管理级次动态对应。

(四) 互补增值原理

1. 知识互补

每个人在知识的领域、深度和广度上都是不同的,不同知识结构互为补充,整体的知识结构就比较全面。

2. 气质互补

不同气质者之间互补,有助于将事物处理得更完善。

3. 能力互补

在企业的人力资源系统中,各种不同能力的互补可以形成整体的能力优势,促进系统有效地运行。

4. 性别互补

男女互补,能发挥不同性别的人的长处,形成工作优势。

5. 年龄互补

不同年龄层次的人结合在一起,优势互补,可以将工作做得更好。

6. 关系互补

每个人都有自己特殊的社会关系,如果这些关系重合不多,具有较强的互补性,就可以形成集体的关系优势,增强对外部的适应性。

(五) 激励强化原理

1. 激励的目的是为激发组织成员的工作积极性、创造性,尤其是为形成组织成员的主人翁精神提供系统动力。

2. 系统动力既包括物质动力、精神动力和信息动力三大方面,也包括正激励与负激励两大类型。

3. 综合运用激励手段的基本原则:公平目标与效率目标结合,个体激励与群体激励结合,物质激励与精神激励结合,外激励与内激励结合,正激励与负激励结合。

(六) 反馈控制原理

反馈控制是指在管理活动中,决策者(管理者)根据反馈信息的偏差程度采取相应措施,使输出量与给定目标的偏差保持在允许的范围内。反馈控制原理就是要利用信息反馈作用,对人力资源开发与管理活动进行协调和控制,实现动态控制。

反馈控制原理具体包括下列内容:



(1) 人力资源开发与管理是一个综合运动过程。

(2) 人力资源开发与管理活动应有预定的目标。

(3) 建立灵敏、准确、有效的信息反馈系统。

(4) 建立自我调控、高效运作的管理机制。

(七) 弹性冗余原理

弹性冗余原理是指在人力资源开发与管理中,必须充分考虑管理对象生理、心理的特殊性,以及内、外环境的多变性造成的管理对象的复杂性,在人力资源管理工作要留有一定的余地,具有一定的灵活性。

弹性冗余原理包括下列主要内容:

(1) 必须考虑劳动者体质的强弱,使劳动强度具有弹性。

(2) 必须考虑劳动者智力的差异,使劳动分工具有弹性。

(3) 必须考虑劳动者年龄、性别的差异,使劳动时间有适度的弹性。

(4) 必须考虑劳动者性格、气质的差异,使工作定额有适度弹性。

(5) 必须考虑行业的差异,使工作负荷有弹性。

(6) 必须重视对积极弹性的研究,努力创造一个有利于促进劳动者身心健康,提高劳动效能的工作环境,要注意防止和克服管理中的消极弹性。

(八) 竞争协作原理

竞争协作原理是指在人力资源开发与管理过程中,既要引进竞争机制,以激发组织成员的进取心,培养他们的创新精神和开拓能力,发挥其在促进人力资源开发与管理方面的积极作用,又要强化协作机制,以克服片面竞争造成的系统内耗等消极作用,最终达到全面提高人力资源综合效益的目的。

竞争协作原理包括下列主要内容:

(1) 竞争在人力资源的综合运动过程中普遍存在。

(2) 合理竞争有利于人力资源的开发与管理效益的提高,但不合理竞争会压制个人发展,造成组织内耗等严重危害。

(3) 合理竞争就是竞争与协调共存的竞争。衡量竞争是否合理的主要标志是竞争以组织目标为导向,竞争以利益相容为前提,竞争以公平、适度为准则。

(九) 信息催化原理

信息催化原理是指人们通过获取和识别信息,来认识和改造世界。根据信息催化原理,企业或组织应运用最新的科学技术知识、最新的管理理论武装员工,建立并保持人力资源质量优势。

(十) 主观能动原理

主观能动原理是指人是生产力中最活跃的因素、最宝贵的能动性资源。企业或组织应高度重视员工主观能动性的开发和管理控制,提供和创造良好的条件,使员工的思维运动更活跃,主观能动作用得到更好的发挥。



第三节 人力资源管理理论的演化过程

一、人力资源管理理论的演化过程

(一) 18 世纪中叶以前阶段

1. 小作坊时代

18 世纪以前,社会生产主要是由手工业和家庭作坊为主。家庭成员就是生产者,没有专门的人事管理活动。

2. 大作坊时代

18 世纪初至 18 世纪中叶,小作坊突破家庭界限,自己组织起来成为跨家庭合作生产的大作坊,并推举具有良好技术水平、有影响力的权威人士担任组织者。这些作坊后来演变为早期商会的雏形。

(二) 雇佣管理阶段

这一阶段也称为人事管理的初级阶段。18 世纪中叶的第一次工业革命,诞生了工人阶级,出现了雇佣劳动力,相应产生了雇佣劳动管理部门。初步形成社会劳动分工,有了管理者和生产者区别,出现了专门从事监督和强迫工人劳动的“监工”,这也是后来职业经理人的基本雏形。这一阶段持续至 19 世纪末。

(三) 人事管理阶段

人事管理阶段又可具体分为以下几个阶段:科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段。

1. 科学管理阶段

20 世纪初,以弗雷德里克·温斯洛·泰勒等为代表,开创了科学管理理论学派,并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。泰勒提出了“计件工资制”和“计时工资制”,提出了实行劳动定额管理。1911 年泰勒出版了《科学管理原理》一书,这本著作奠定了科学管理理论的基础,因而泰勒被西方管理学界称为“科学管理之父”。

2. 工业心理学阶段

以德国心理学家雨果·芒斯特伯格等为代表的心理学家的研究结果,推动了人事管理工作的科学化进程。雨果·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。

3. 人际关系管理阶段

1929 年美国哈佛大学教授梅奥率领一个研究小组到美国西屋电气公司的霍桑工厂进行了长达九年的霍桑实验,真正揭开了对组织中的人的行为研究的序幕。

(四) 人力资源管理阶段

人力资源管理阶段又可分为人力资源管理的提出和人力资源管理的发展两个阶段。

“人力资源”这一概念早在 1954 年就由现代管理学之父彼得·德鲁克在其著作《管理



实践》提出并加以明确界定。20 世纪 80 年代以来,人力资源管理理论不断成熟,并在实践中得到进一步发展,为企业所广泛接受,并逐渐取代人事管理。进入 20 世纪 90 年代,人力资源管理理论不断发展,也不断成熟。人们更多地探讨人力资源管理如何为企业的战略服务,人力资源部门的角色如何向企业战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理理论的提出和发展标志着进入现代人力资源管理的新阶段。

二、人力资源管理与人事管理的区别

传统人事管理在内容上局限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管之类较琐碎的具体工作,后来,逐渐涉及职务分析、绩效评估、奖励制度设计与管理及员工培训活动的规划与组织等;在管理性质上属于行政事务性的工作,其活动范围有限,以短期导向为主,主要由人事部门职员执行,很少涉及组织高层战略决策;人事活动在组织中被视为是低档的、技术含量低的,无需特殊专长,只属于执行层次的工作,无决策权可言,因而不被人们所重视。

现代人力资源管理从行政性的、单纯的业务管理、技术性管理活动的框架中脱离,成为组织战略与策略管理的具有决定意义的活动,因而比传统的人事管理更具战略性、整体性和前瞻性。显著的特征是人力资源部门的主管出现在企业的高层领导中,并且很多会出任企业的最高领导。人力资源管理与人事管理的区别见表 1-1。

表 1-1 人力资源管理与人事管理的区别

比较对象 比较项目	人事管理	人力资源管理
基本观念	以事为中心,把人视为成本,组织管理围绕“事”转,很少考虑人的发展	人是资源,组织管理以人为中心,重视组织发展与员工发展的协调和统一
工作性质	行政事务性 短期性	战略决策性 未来长期性
组织地位	低档的、执行层次的	战略性和整体性
人性观	经济人	社会人、自我实现的人
工作重点	进、管、出	开发是手段,使用是目的,发展是目标
与其他部门的关系	对立的,或管理与被管理的关系	统一于组织目标下的战略合作伙伴关系
管理模式	压制性、督促式管理	以人为本管理

【本章小结】

1. 人力资源是企业组织内外具有智力劳动和体力劳动能力、能够推动整个经济和社会发展的劳动者的总和,具体描述为数量和质量两个方面。

2. 人力资源具有五种特征:能动性(人力资源区别于其他资源的最根本特征)、可再生



性、双重性、时效性、社会性。

3. 人力资源管理与开发的内容从横向来看,包括人力资源数量管理和质量管理,其中质量管理更为重要。从纵向来看,若是一个组织,如企事业单位,其人力资源管理的内容主要包括对员工的招聘,录用,选拔,任用,调配,考核,培训,奖励,晋升,工资、福利、社会保险以及劳动关系的处理等;若是一个地区、国家,则其人力资源管理还应包括人力资源的预测、人事监督、人事信息、人员分布、人员流动控制等宏观方面的管理内容。

4. 人力资源管理与开发的基本原理有十种,分别是要素有用原理、同素异构原理、能级对应原理、互补增值原理、激励强化原理、反馈控制原理、弹性冗余原理、竞争协作原理、信息催化原理、主观能动原理。

5. 人力资源管理与人事管理的区别在于传统人事管理在内容上局限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管之类较琐碎的具体工作,后来,逐渐涉及职务分析、绩效评估、奖励制度设计与管理及员工培训活动的规划与组织等;在管理性质上属于行政事务性的工作,其活动范围有限,以短期导向为主,主要由人事部门职员执行,很少涉及组织高层战略决策;人事活动在组织中被视为是低档的、技术含量低的,无需特殊专长,只属于执行层次的工作,无决策权可言,因而不被人们所重视。现代人力资源管理从行政性的、单纯的业务管理、技术性管理活动的框架中脱离,成为组织战略与策略管理的具有决定意义的活动,因而比传统的人事管理更具战略性、整体性和前瞻性。显著的特征是人力资源部门的主管出现在企业的高层领导中,并且很多会出任企业的最高领导。

【思考与探讨】

1. 什么是人力资源,人力资源的特征是什么?
2. 人力资源管理与开发对企业的作用有哪些?
3. 人力资源管理与传统的人事管理有何区别? 试从某一方面举例说明。

第二章 对员工的认知

人性假设是管理的起点和前提。在长期社会实践中,从理论到应用产生了若干人性假设,每种人性假设都能够形成一定的管理模式。个体存在差异性,这种差异性也是管理活动复杂而多彩的重要原因。

【学习目标】

1. 熟悉四种人性假设的基本观点。
2. 了解马克思主义人性观的理论来源和形成过程。
3. 掌握马克思主义人性观的内容和特点。
4. 掌握马斯洛需要层次论。
5. 了解能力的测量的方法。
6. 了解性格差异的管理应用。

第一节 西方管理过程的人性假设

人性假设是人力资源管理中不可回避的问题,对人性假设是否全面合理,直接影响到管理效果和效率。人性假设是人力资源管理的前提和基础,也就是说,人力资源管理理论的构建和方法的设计,是以对人性的一定看法为基础的。纵观历史发展,不同管理思想和管理方式都源于管理者对人性的不同假设。归纳起来,西方管理过程中对人性的假设可以分为四种。

一、“经济人”假设

西方古典管理理论认为人是“经济动物”,人的一切行为都是为了最大限度满足自己的私利,工作目的只是为了获得经济报酬。这一人性观起源于英国古典经济学家亚当·斯密提出的“经济人”思想。美国工业心理学家麦格雷戈在他的《企业中的人性方面》一书中,提出了两种对立的管理理论:X理论和Y理论。X理论就是对“经济人”假设的概括。基本观点如下:①多数人天生是懒惰的,他们都尽可能逃避工作。②多数人都没有雄心大志,不愿负任何责任,而心甘情愿受别人的指导。③多数人的个人目标都是与组织目标相矛盾的,必须用强制、惩罚的办法,才能使他们为达到组织的目标而工作。④多数人干工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要,因此,只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。⑤人大致可分为两类,多数人都是符合上述设想的人,另一类是能够自己鼓励自己、能够克制感情冲动的人,这些人应负起管理的责任。

“经济人”假设对于短期内利用经济杠杆来刺激工人的行为,调动工人的劳动积极性,有一定的积极意义。但是,随着资本主义大工业的进一步发展和个人素质的逐步提高,关于“经济人”假设的人性观逐渐暴露出其历史局限性,由于过分强调物质经济利益的刺激,而忽视了个人的主观能动性和情感因素的影响。