

高等学校经济与管理专业教材

uman

(第2版)

人力资源管理

郑兴山 主编

esources

anagement



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

高等学校经济与管理专业教材

人力资源管理

(第2版)

主 编 郑兴山
副主编 唐宁玉 卢长利
参编者 肖 敏 张静抒 甘胜军 郑晓涛

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书是高等学校经济与管理类专业的教材,也是一本阐述现代人力资源管理基本原理、基本知识、基本流程和方法等的基础平台式教材。内容包括人力资源规划、工作分析、人力资源招聘、人力资源管理信息系统、培训管理、薪酬管理、绩效管理、职业生涯管理、劳动关系管理等。与第1版相比,本版次删去了两个章节,并对相当数量的案例及其他内容进行了修订。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/郑兴山主编. —2版. —上海:上海交通大学出版社,2010

ISBN 978-7-313-04990-2

I. 人... II. 郑... III. 劳动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 049628 号

人力资源管理

(第2版)

郑兴山 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市梅李印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:22.25 字数:484千字

2007年11月第1版 2010年4月第2版 2010年4月第2次印刷

印数:3030

ISBN 978-7-313-04990-2/F 定价:47.00元

版权所有 侵权必究

第2版前言

人力资源是一国经济和社会发展中最重要的资源,人力资源在组织中同样是起决定性作用的关键资源。如何做好人力资源管理已经成为当今社会和组织管理中的核心问题。从组织角度讲,有效地做好人力资源管理工作,不但能激励员工,提高人力资源配置效率,强化组织的核心竞争力,提高组织的管理效果和效率,更能推动企业的可持续发展。

作为高等学校的大学生,特别是经济和管理类专业的大学生,对人力资源管理理论和知识的学习将有助于认识人力资源管理的含义和作用,掌握人力资源管理的基本原理,理解人力资源管理的基本流程和方法,从而为未来在组织管理中取得成功打下基础。

本书是一本阐述现代人力资源管理基本原理、基本知识、基本流程和方法等的基础平台式教材。全书围绕战略性人力资源管理的基本理论,广泛而深入地阐述了人力资源规划、工作分析、人力资源招聘、人力资源管理信息系统、培训管理、薪酬管理、绩效管理、职业生涯管理、劳动关系管理等内容。

本书还通过介绍一些成功和成熟的具有时代特征的人力资源实践,概括出当代先进的人力资源管理的特点和模式。全书力求概念解释清晰,理论阐述深入浅出,内容编排紧凑,相关知识前后呼应,适合经济与管理类专业大学生对人力资源管理理论和实践知识进行学习和思考,也适合其他对人力资源管理感兴趣的人士。

本书是团队合作的结晶,编者分别来自上海交通大学、上海海事大学和上海师范大学三校讲授人力资源管理的专职教师。这些教师工作在人力资源教学、科研和咨询的第一线。全书第1、6章由上海交通大学郑兴山博士撰写,第7章由上海交通大学唐宁玉博士撰写,第2、3章由上海海事大学肖敏博士撰写,第4章由上海交通大学张静抒博士撰写,第5章由上海海事大学卢长利博士撰写,第8、9章由上海海事大学甘胜军博士撰写,第10章由上海师范大学郑晓涛博士撰写。本书由郑兴山担任主编,唐宁玉、卢长利担任副主编,由郑兴山统稿和整合。考虑到篇幅,本书第一版的“人力资源外包”及其“跨文化人力资源管理”的章节没有出现在第2版中。为便于理解和复习,本书还将继续在第1版配套学习书的基础上出版第2版的《人力资源管理:习题与案例》。通过对人力资源管理案例和习题的学习,可以更深刻地理解和掌握人力资源管理各个模块的理论知识,系统检测学习的效果。

人力资源管理是一门实践性较强的学科,其理论和相关概念在不断的发展中

目 录

第 1 章 人力资源管理导论	1
1.1 人力资源概述	2
1.2 人力资源管理概述	6
1.3 人力资源管理的内容、职责分工和目标	14
1.4 人力资源战略	19
第 2 章 人力资源规划	36
2.1 人力资源规划概述	37
2.2 人力资源需求预测	46
2.3 人力资源供给预测	52
2.4 人力资源规划的编制	56
2.5 人力资源规划的执行、审核与评估	58
第 3 章 人力资源管理信息系统	64
3.1 人力资源管理信息系统概述	65
3.2 人力资源管理信息系统的内容和基本功能	67
3.3 人力资源管理信息系统的实施	69
3.4 人力资源管理信息安全	76
第 4 章 工作分析	81
4.1 工作分析概述	81
4.2 工作分析的基本程序和基本内容	87
4.3 工作分析的基本方法	93
4.4 工作设计和再设计	110
第 5 章 人力资源招聘与选拔	123
5.1 人力资源招聘概述	123
5.2 招聘计划和招聘策略	129
5.3 招聘的渠道	132
5.4 人力资源选拔	136
5.5 人员录用决策	151
5.6 招聘评估	153

第 6 章 绩效管理	159
6.1 绩效管理概述	160
6.2 绩效评估	164
6.3 组织战略和目标导向的绩效评估模式	172
6.4 绩效管理的实施	183
第 7 章 薪酬管理	204
7.1 薪酬概论	205
7.2 战略薪酬	218
7.3 工资方案	225
7.4 薪酬调查	237
7.5 绩效薪酬	245
7.6 福利制度	247
第 8 章 培训管理	256
8.1 培训概述	257
8.2 培训需求分析	268
8.3 培训设计和实施	272
8.4 培训效果评估和培训成果转化	276
第 9 章 员工开发与职业生涯管理	285
9.1 职业生涯管理的含义和意义	286
9.2 职业生涯管理理论	292
9.3 职业生涯规划制定	300
9.4 职业生涯规划的管理	311
第 10 章 劳动关系管理	322
10.1 劳动关系	323
10.2 劳动法	329
10.3 劳动合同	332
10.4 劳动争议	337
10.5 劳动基准	344

第1章 人力资源管理导论

本章要点提示

1. 人力资源的概念和特征
2. 人力资源的数量和质量
3. 人力资源管理的概念和特征
4. 人力资源管理的发展阶段及其特点
5. 人力资源管理的基本原理
6. 人力资源管理的内容及其职责分工
7. 人力资源战略的概念、种类及其制定程序
8. 人力资源管理与企业竞争优势
9. 人力资源管理部门角色转变

引导案例

S公司是成立于1998年的一家地处上海市郊的民营高科技企业,公司主要生产和销售节能电子产品。自成立以来,公司的人员规模和经营规模迅速扩大,从最开始的20人发展到目前的大约400人。2006年公司实现产值2500万元,比成立的头一年增加了6倍多。公司的发展得益于国家的环保政策,国家对节能产品的支持,市场对节能产品的巨大需求和公司本身较为雄厚的研发实力。

随着S公司所处的市场竞争格局的变化和企业业务范围的扩大,公司的部门和人员数量不断增加,人员结构发生了不小的变化,导致管理的复杂性明显增加。公司过去对人员的管理基本沿用传统的人事管理理念和方法,导致人员管理效率低下,员工抱怨和流动性增加。经过高层讨论,公司决定聘请外部咨询专家对人力资源管理进行系统咨询。咨询专家采用问卷调查、现场访谈和统计分析等方式,深入剖析了公司在人力资源规划、岗位说明、人员配置、培训、绩效评估、薪酬等方面的现状。具体结果如下:

(1) 人力资源规划方面:专家调查发现公司没有制定过人力资源战略及其战略引导下的人力资源规划。公司事先对内部各岗位的人才供需情况缺乏合理预测,也没有制定过具有可操作性的人才招聘计划。

(2) 工作分析和岗位管理方面:调查发现,超过一半的员工认为自己的才能没有发挥到应有的水平,这表明公司存在较程度的人力资源浪费现象;超过1/3的员工认为自己的岗位职责不明确;不少员工感到知识和能力与岗位之间未能实现满意的匹

配;岗位任务的分配更多的是基于以往的经验和感性认识,绝大多数岗位没有进行过规范的、科学的分析,岗位的任职资格也不太明确。

(3) 绩效管理方面:公司的考核体系缺位,现有的绩效评估方法不科学、不规范、不完整;绝大多数考核形同虚设,考评当中的大锅饭现象严重;许多员工对部门和个人的绩效评估指标内容的理解模糊不清;各部门的团队绩效和个人绩效结合不紧密;考核结果很少用于调薪、培训、职务晋升等方面。

(4) 培训开发方面:公司缺乏长期的、系统的、与公司战略目标相适应的培训规划;员工的绩效管理和员工培训缺乏关联;公司员工的培训效果一般;公司的培训形式主要是内部培训,外部培训方面明显不足;培训过程的跟踪意识较差,缺乏系统的培训反馈机制;培训对于员工的职业发展影响力度不大。

(5) 薪酬管理方面:公司的薪酬福利总体水平偏低;薪酬结构中虽然有绩效工资,但该绩效工资基本上类似于固定工资,变化不大;薪酬的调整频率过低,不能起到激励作用;薪酬仅仅根据级别而定,难以综合反映出岗位价值、能力差距和工作业绩,不能体现员工贡献差异,缺少内部公平性;缺乏长期激励手段。

针对以上问题,咨询专家与公司高层及中层管理人员在深入理解公司战略及其目标的基础上,提出了公司人力资源部门的使命和公司的人力资源战略,递交了公司组织结构和岗位设计报告、薪酬体系报告和绩效体系报告,并提供了相应的实施方案。公司期待着通过人力资源管理系统的系统变革,来强化现代人力资源管理的意识,提升人力资源管理效率并强化公司的核心竞争力。

1.1 人力资源概述

1.1.1 人力资源的概念和基本特征

1. 人力资源的概念

《辞海》中资源被定义为“资财的来源”,意指资源是社会经济财富的来源。按照经济学的理解,能够用来创造物质财富而投入于企业生产活动中的一切要素都被称为资源。

可以从不同的角度对“资源”进行分类。根据资源的具体表现形态,可以将资源分为物质资源与非物质资源两大类。厂房设备是物质资源,而专利、技术秘诀等是非物质资源。从资源的载体来看,可以将资源区分为人力资源与非人力资源两大类。人力资源管理中主要的研究对象是人力资源。

人力资源(Human Resource)的概念最早由德鲁克于1954年在其著作《管理的实践》中提出并加以阐述。它是指依附于人这一特定生物体上的,体现为知识、技能、价值观等形式的,可以用来为社会、组织和个人创造出财富的一种资源。

按照研究角度的不同,人们对人力资源有不同的理解。在人口论领域内,人力资源是一个具有广泛范畴的概念,一般指在一个国家、地区或组织内能够从事体力劳动和脑力劳动的人的总称。管理学和人力资源管理中的人力资源是组织中正在从事各

种体力和脑力劳动的人的概称,其外延缩小为处于就业范围内。

2. 人力资源的基本特征

作为一种特殊的资源,人力资源与非人力资源相比具有以下特征:

(1) 能动性。非人力资源在管理过程中处于被动地位,它们受制于人力资源,可以被人力资源处置、分割、变卖等等。而人力资源是主动性资源,能主动接受学习,主动选择职业,对组织制度和报酬具有反应,渴望需求的满足,具有创造性。能动性特征是区别人力资源和非人力资源的最关键特征。具有能动性的人力资源是企业核心竞争力的集中体现,是企业发展的根本保证,是企业实现价值增值的源泉所在。

(2) 时效性。人力资源的载体是具有生物特征的人,人力资源的开发和利用伴随着人的生命周期,受制于人这一生命体本身的制约,人力资源具有一定的时效性。人的生命周期可以分为孕育期、成长期、成熟期和衰退期。人力资源用来从事工作、创造财富的自然时间一般被限定在 18~60 岁前后的一段时期。在这一时期之外,虽然人力资源也能发挥作用,但受到年龄、体力、脑力、法律等自然和社会因素的约束。由于人力资源具有时效性,社会和企业有必要对人力资源进行适时的、有效的开发和利用,尽可能将人力资源的潜能发挥到最佳状态,以免造成人力资源的损失。

(3) 社会性。作为人力资源载体的人是社会中的人,而人的作用发挥需要相互之间的合作,需要同伴的激励,需要有归属感、被尊重等需求。有效的人员管理,和谐信任的人际关系氛围将有利于人的潜能更有效的发挥,激励员工为企业发挥才智,使企业发展获得强有力的精神动力。

(4) 稀缺性。人力资源具有相对的稀缺性,具体表现在两个方面:一是显性稀缺,即一定时期内人才市场上具有某种特定知识和技能的人才供给数量绝对不足,特别是企业所需要的管理和技术人才往往表现为相对的不足。为此,尽力获得各种具有企业特定知识和技能的人才才是企业人力资源管理中的一个关键任务。二是隐性稀缺,即从统计角度看,人力资源的分布难以与企业战略目标和任务达成得以有效的匹配,呈现非对称分布,导致相对稀缺状态。为了解决显性和隐性稀缺问题,企业需要做好人力资源规划、招聘与选拔、培训开发、薪酬、绩效等方面的管理工作。

(5) 可变性。人力资源的可变性是指人力资源在使用过程中发挥作用的程度存在变化。人力资源可变性的产生与人力资源时效性、社会性等因素有关。人力资源不但受到人的生命周期这一客观因素的作用,同时还与人们在社会生活中所受到的激励,所呈现的思想、理念、文化、观点、意识方面的多样化状态有关。可变性的存在要求在人力资源管理中应创造条件,将人力资源配置到最佳状态,充分激励人力资源。

1.1.2 人力资源的数量、质量和种类

组织中的人力资源具有数量和质量两个方面的规定性:

1. 人力资源的数量

人力资源的载体是人,单个的人是人力资源管理的基点。人力资源数量是指构成劳动力人口的那部分人口的数量,其基本单位是“个”或者“个人”。在这里,劳动力人口即具有劳动能力的人口。劳动力人口可以从不同的角度进行划分。其中,按照年龄

这一自然属性就是一种划分方式。在劳动年龄上、下限之间的劳动人口称为“劳动适龄人口”或者“劳动年龄人口”。从宏观和中观上看,我国现行的劳动法规定“劳动适龄人口”为:男子 16~60 岁,女子 16~55 岁。由于在劳动适龄人口之间,存在着一些丧失劳动能力的病残人口,而在劳动适龄人口之外的年龄段上,也存在着一批具有劳动能力、正在从事社会劳动的人口,因此,在计量人力资源数量时,应对劳动适龄人口数量加以修正。在我国,把从事劳动的人称为“从业人员”,它是指从事一定社会劳动并取得劳动报酬或经营收入的人员,包括全部职工、再就业的离退休人员、私营业主、个体户主、私营和个体从业人员、乡镇企业从业人员、农村从业人员等。

与“从业人员”概念相关的包括:①“经济活动人口”,即 16 岁以上适龄人口中有劳动能力、参加或者要求参加社会经济活动的人口,具体涉及从业人员和失业人员;②“城镇登记失业人员”,指有非农业户口、在一定的劳动年龄内、有劳动能力、无业而要求就业并在当地就业服务机构进行求职登记的人员等。

总之,宏观和中观上的人力资源的数量即一个国家或地区范围内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。具体来看,人力资源数量构成包括以下 8 个部分:①处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占人力资源的大部分,这些人口可以称为“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已经超过劳动年龄但继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”,如参加劳动的退休中高级知识分子;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”,它与前 3 部分一起,构成经济活动人口;⑤处于劳动年龄之内、正在从事学习的“人口”即“就学人口”;⑥处于劳动年龄之内、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其他处于劳动年龄之内的人口^①。这里,前 4 部分是经济活动人口,构成现实的社会劳动力供给,他们是直接的、已经开发的人力资源。而后面 4 部分的人口并未构成现实的社会劳动力供给,它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。所有上述 8 个部分统称劳动力人口,即人力资源。根据以上人力资源数量阐述所构成的人力资源数量见图 1-1。

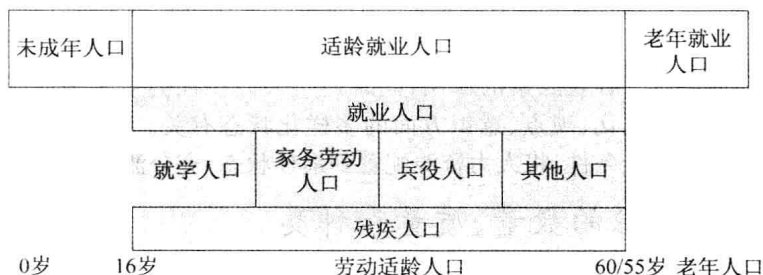


图 1-1 人力资源数量的构成

① 余凯成、程文文、陈维政. 人力资源管理[M]. 大连理工大学出版社, 2001.

2. 人力资源的质量

人力资源数量的相对大小只是衡量一个国家、地区或者企业可以使用的人力资源的多寡,并不表明其质量特征。衡量一国或者地区的人力资源质量特征的是该国人口中所具有的体力、智力、知识和技能水平等,即劳动力人口所具有的体质水平、文化水平和专业技术水平。从体质水平上看,一般可以从人口的健康程度、营养程度、医疗保障水平等方面进行考察。文化水平一般可以从劳动力人口接受教育的年限来衡量。专业技术水平则可以从接受职业技术教育的年限与等级、专业技术人员的职称等级、生产操作人员的技术等级等指标来衡量。人力资源的质量还可以用总人口中大学生的比率、小学和中学普及率、专业技术人员占全社会劳动人口比重等国民经济和社会统计指标加以衡量。衡量一个企业人力资源的质量特征的还包括员工的价值观、心理和精神状态等等。

与人力资源的数量相比,人力资源的质量更为重要。人力资源的数量仅体现了可以投入到国家、地区、企业的人口数,并没有反映这些人口的素质状况。而人力资源的质量则不同,它反映了所在国家、地区或者企业人口中的素质状况、技能复杂程度等本质内容。从人力资源数量上无法推断整个人口中从事复杂劳动的人口情况。而现代社会,复杂劳动一般只能通过高质量的人力资源来完成。社会生产越是发展,生产过程、生产设备、生产技术和生产工艺越是现代化,对于劳动者的知识、技能和体能等素质要求就越高。所以,无论是从国家、社会还是从企业的角度来讲,更重要的是提升人力资源的质量。

3. 企业人力资源的分类

为反映企业的人力资源成本收益情况,需要按照资源的使用价值与价值进行分类。其中,不同类别的人力资源价值不同,在招聘、选拔、培训开发、薪酬、绩效评估等方面的成本也有差异,因此,对人力资源进行分类是人力资源管理与开发的基础性工作之一。人力资源可以从不同角度进行分类^①。

1) 美国劳工部的人员分类

美国劳工统计局自 20 世纪 80 年代以来先后采用过 3 种人力资源的统计分类方法,见表 1-1。

表 1-1 美国劳工部的人员统计分类

传统分类法(80 年代前)		商务部 80 年代颁布的分类法	新分类方案
白领 专业技术人员 经理和行政人员 销售人员 职员	蓝领 技工 操作工 非农业劳动力 服务业工人 农业工人	管理人员和专业人员 技术人员 服务人员 农、林、渔业工人 技工 操作工	行政长官 经理及行政管理人员 专业人员 职员 熟练工人及技工 非熟练工及半熟练工

^① 马新建. 人力资源管理[M]. 石油工业出版社, 2003: 15~16.

2) 我国的分类法

我国对人力资源的分类主要采取按照行业分类、按照职业分类和按照企业员工统计分类等 3 种方法,见表 1-2。

表 1-2 中国国家统计局人口统计分类

按照行业分类	按照职业分类
1. 农、林、牧、渔、水利业 2. 工业 3. 地质普查和勘探业 4. 建筑业 3. 交通运输、邮电通讯业 6. 商业、公共饮食业、物资供销和仓储业 7. 房地产管理、公用事业、居民服务和咨询服务业 8. 卫生、体育和社会福利事业 9. 教育、文化艺术、广播电视 10. 科学研究和综合技术服务业 11. 金融保险业 12. 国家机关、党政机关和社会团体 13. 其他行业	1. 各类专业技术人员: 科学研究人员, 工程技术人员, 科学技术管理人员与辅助人员, 教学人员, 飞机船舶技术人员, 卫生技术人员, 经济业务人员, 法律工作人员, 文艺体育工作者, 文化工作人员, 宗教职业者 2. 国家机关、党群组织、企事业单位: 负责人, 国家机关及其工作机构负责人, 党群组织负责人, 企事业单位及其工作机构负责人 3. 办事人员和有关人员: 行政办事人员, 政治保卫工作人员, 邮电工作人员, 其他商业工作人员 4. 商业工作人员: 售货人员, 采购员及供销人员, 收购人员, 其他商业工作人员 5. 服务性工作人员: 服务员、厨师及炊事员, 导游员, 生活日用品修理人员, 其他服务性工作人员 6. 农林牧渔劳动者: 农林牧渔业劳动者, 狩猎业劳动者, 农业机构操作人员, 其他农林牧渔劳动者 7. 生产工人、运送工人和有关人员 8. 不便分类的其他劳动者

企业根据国家统计局劳动统计分类而经常使用的 6 类人员统计分类是: ①工人; ②学徒; ③工程技术人员; ④管理人员; ⑤服务人员; ⑥其他人员。

1.2 人力资源管理概述

1.2.1 人力资源管理的概念和特征

人力资源管理(Human Resource Management, HRM)的概念最早由社会学家怀特·巴克于 1958 年在其著作《人力资源功能》中提出,他将这一管理活动视为企

业的一种普遍的管理活动。巴克之后,许多学者对人力资源管理的概念进行了阐释。诺伊(R. A. Noe)等将人力资源管理定义为“影响雇员的行为、态度及其绩效的各种政策”^①。彭剑锋等认为人力资源管理是“依据组织和个人发展需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术方法的总和”^②。

我们认为,人力资源管理是围绕企业战略及其目标而进行的、与利用和提升人力资源价值相关的管理职能活动。在人力资源管理中,需要相关的制度、流程、方法的使用,以便规范地、有效地发挥人力资源在企业战略目标实现中的关键作用。人力资源管理的最终目标是通过对人力的合理组织,使其处于最佳的功效状态,充分发挥人力资源的能动性,达到人尽其才、事得其人、人事相宜,以促进组织目标的实现。

1.2.2 人力资源管理的发展阶段及其特点

对人力资源管理的发展阶段,不同的学者进行了不同的归纳。弗伦奇(W. L. French)将人力资源管理划分为6个阶段,分别是科学管理运动、工业福利运动、早期的工业心理学、人际关系运动时代、劳工运动、行为科学和组织理论时代。罗兰(K. M. Rowland)和费里斯(G. R. Ferris)等根据人力资源的功能将其发展阶段归纳为工业革命时代、科学管理时代、工业心理时代、人际关系时代和工作生活质量时代。依据人力资源管理所扮演的角色划分,福姆布朗(Fombrun)、蒂奇(Tichy)、德兰纳(Deranna)在其开拓性的《战略性人力资源管理》一书中,首先提出把人力资源作为战略的概念,并根据人力资源管理在组织管理中所扮演的角色和所起的作用,把人力资源管理的发展分为3个阶段:始于1890年前后的操作性角色时代,始于1960年前后的管理性角色时代,始于1990年前后的战略性角色年代。卡斯西欧(W. F. Cascio)等将人力资源管理归纳为4个阶段,即20世纪60年代左右的档案保管阶段,20世纪70年代前后的政府职责阶段,20世纪70年代末和80年代的组织职责阶段,20世纪90年代的战略伙伴阶段。国内学者也对西方的人力资源管理发展阶段进行过一些研究,代表性的是付亚和、孙健敏等人提出的三阶段论:初级阶段、人事管理阶段和人力资源管理阶段^③。

张小林根据美国学者斯柯特(R. Scott)的现代管理发展的4个阶段列出所对应的人力资源管理的4个阶段,见表1-3。

① 诺伊,等. 人力资源管理——赢得竞争优势[M]. 中国人民大学出版社,2001:3.

② 彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 复旦大学出版社,2003:11.

③ 付亚和,孙健敏. 企业人力资源管理[M]. 企业管理出版社,1995.

表 1-3 人力资源管理的 4 个阶段^①

阶段	时间	管理重点	人力资源的作用	人力资源管理的主要手段
科学管理阶段	1900 之前	生产技术	模糊、忽视人的作用	纪律约束手段
	1900~1910	员工福利	对安全生产的影响	安全生产方案
	1910~1920	工作任务效率	员工需求的满足作为人力资源利用的条件	时间-动作分析技术(个体水平)
	1920~1930	个体差异	注重人力资源的类型分析	心理测验、员工咨询
人际关系管理阶段	1930~1940	工会运动	注重群体作用	劳资关系分析
	1940~1950	经济保障	重视对经济利益的影响	新的工资制和退休制
	1950~1960	人际关系	将人际关系作为人力资源的重要特征	班组长培训(人际技巧)
系统管理阶段	1960~1970	参与管理	强调员工的投入作为人力资源管理的主要标志	参与技术、目标管理
战略管理阶段	1970~1980	工作生活质量	强调人力资源的整体效益	工作设计、人力资源的成本效益分析
	1980~至今	战略管理	把人力资源开发与利用作为一种重要的管理战略	管理培训、管理发展(跨文化管理培训)

其中,人力资源管理分为以下 4 个对应的阶段:

(1) 第 1 阶段为科学管理阶段(1900~1930)。这一阶段是人事管理的初创阶段。该阶段管理思想为“经济人”人性观和封闭性环境观,以古典管理学派和科学管理学派为核心,主要代表人物有:法约尔(H. Fayol)、韦伯(M. Weber)和泰勒(F. Tylor)。泰勒、韦伯等提出的管理方法和手段可以归纳为如下几个方面:个体是“物质人”、“经济人”,以“金钱”为根本的衡量标准,其管理以“生产技术”为中心,以“目的”为指导,忽视人在“金钱”、“物质”外的一切需求;其次,“人力资源管理”在这时期主要体现为“雇佣管理”,并出现了管理职能和作业职能的分工,出现了劳动人事管理部门,该部门的功

^① 张小林. 人力资源管理[M]. 浙江大学出版社, 2005: 27~29.

能主要是招聘录用工人、雇佣工人、协调和调配人力;再次,通过时间动作分析追求劳动方法标准化、劳动定额、劳动定时工作制、计件工资制。同时,根据标准方法对工人实行在职培训,并根据工人的特点分配以适当的工作;最后,突出职务和职位的等级原则,通过严格的等级制度来对人进行管理。

(2) 第2阶段为人际关系管理阶段(1930~1960)。该阶段是人力资源管理的形成阶段,其管理思想为封闭性环境观,人性观为“社会人”和“自我实现人”。该阶段的理论核心是人际关系学派和行为科学学派,其主要代表人物有:梅奥(E. Mayo)、麦格雷戈(D.M. McGregor)、巴纳德(C. Barnard)、马斯洛(A. Maslow)。

人际关系管理阶段中,“物质人”、“经济人”逐渐过渡到“社会人”的管理思想。“社会人”的管理思想承认人是社会人,人除了有物质、金钱的需要外,还有社会、心理、精神等其他方面的需要,需要对人性及个人的合理需要给予尊重;其次,在管理形式上,承认非正式组织的存在,承认非正式组织的权威,重视工会和民间团体的利益;再次,在管理方法上,承认领导是一门艺术,有领导方法之分;最后,通过“行为科学”引入人力资源管理而重视对个体、群体的心理和行为的管理。马斯洛的需要层次理论、人际关系理论、群体动力学、领导行为与风格、组织变革等都被用于人力资源管理实践中。

(3) 第3阶段为系统管理阶段(1960~1970)。该阶段是传统人事管理向人力资源管理转变的阶段。在这一阶段,经济全球化促使企业已不可能无视市场环境对其内部管理的影响,从而使得人们的环境观由封闭性转向开放性。此外,由于运筹学等应用数学和计算机技术的迅速发展,管理者们倾向量化管理。以管理科学学派和数学模型学派为核心,其主要代表人物有:西蒙(H. Simon)和布法(S. Buffa)。

这一阶段的核心是将企业作为一个具有反馈特性的开放的社会复杂系统。这一阶段的人力资源管理是具有独立运行功能的子模块,它位列企业其他管理(人力资源、生产、销售、财务、技术、安全、计划、监控)之首,具备对其余子系统的运行进行影响和左右的功能。人力资源系统同时也被认为是决策系统最重要的参谋系统。在这一阶段,人力资源管理正日益成为系统运行的关键。该阶段人力资源管理系统的优点是:日益重视员工群体的协调作用;对人的素质提出了更高的要求;人事管理信息系统诞生,计算机参与了对人事管理工作的管理;“人力资源管理部”逐步取代“劳动人事部”,“人力资源管理部”更重视人的智力的开发、人与人之间的协调、人的合理流动和人的最大潜能的发挥,而那些大量的事务性工作被系统化、程序化并由计算机予以处理。

(4) 第4阶段为战略管理阶段(1970至今)。人力资源管理不断强调围绕组织战略的重要性,战略性人力资源管理的理论和实践逐渐形成。在这一阶段,人们对人性的看法由“经济人”假设转向“社会人”和“自我实现人”。同时对组织与环境之间的关系认识更为开放。该阶段的管理学派以系统学派、决策学派、经验学派、权变学派等为核心,其主要代表人物有:西蒙(H. Simon)、卡斯特(F. Kast)、德鲁克(P. Drucker)、伍德沃德(J. Woodward)等。

战略性人力资源管理阶段强调以人为本的管理,更加重视个体需要,个人的意愿能获得最大的尊重,个人的工作选择权得到充分尊重;其次是重视对人力资源的开发,不断强化员工的技能和良好的职业道德,关注员工的职业发展;再则是针对员工队伍

的多样化实行管理的多样性、柔性化和个性化；四是注重团队建设和员工参与，将员工的参与管理作为组织追求的目标；最后是将人力资源管理的部分职能外包。

围绕企业战略的现代人力资源管理即战略性人力资源管理，它是在以前传统的人事管理基础上发展起来的。现代人力资源管理与传统的人事管理的区别见表 1-4^①：

表 1-4 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

项目	传统人事管理	现代人力资源管理
管理观念	视人为成本	视人为有价值的重要资源
管理模式	以事为中心	以人中心
管理视野	狭窄、短期性、偏保守	广阔、远程性、重前瞻
管理性质	战术、业务性	战略、策略性
管理深度	被动、注重管好	主动、注重开发
管理功能	单一、分散	系统、整合
管理内容	简单、人事职能的协调	丰富、人事管理与组织发展之间的协调
管理地位	执行层	决策层
管理方式	控制、隐蔽	参与透明
管理手段	任务职能评价和部门层面的静态分析	成本效益分析和组织层面的动态分析
管理关系	对立、抵触	和谐、合作
管理角色	例行记载	挑战、变化
部门属性	非生产效益部门	生产效益部门

以上两种管理形式的差别分析如下：

(1) 管理理念。传统的人事管理将人力资源视为成本和负担。这一管理过程注重的是对人的投入、使用和控制。按照这一理念，企业管理过程中要尽量减少对人力的依赖，降低人力成本。现代人力资源管理则视人为有价值的第一资源，注重人力资源的产出和人力资源的开发。

(2) 管理模式。传统的人事管理模式是“以事为中心”。强调人应该围绕“事”来开展工作。这一管理模式将人等同于机器设备。而现代人力资源管理则强调“以人为中心”，将人力资源作为企业的第一重要资源。这一模式下的人力资源管理注重对人的有效激励，强调个性化管理，注重员工的知识能力培训和职业生涯管理，为员工创造良好的工作环境。

(3) 管理视野。传统的人事管理视野狭窄，往往注重短期成效，具体管理偏保守。比如，在人员绩效评估方面往往关注硬指标，忽视能力和合作精神等软指标。又比如，在用人方面，往往注重其短期业绩，没有注重其能力提升后的长期业绩。而现代人力

^① 张小林. 人力资源管理[M]. 浙江大学出版社, 2005: 30.

资源管理则具有视野广阔、注重长远、具有前瞻性的特点。现代人力资源管理在人员规划、人员使用、人力开发等方面都有长远的规划、注重员工知识更新和技能水平的长期和可持续的提升。

(4) 管理性质。传统的人事管理注重战术,主要体现为完成“人事业务”。比如,在招聘方面,往往是招聘了员工就直接将其放到企业的某个部门,至于这些员工未来的发展则不关心。而现代人力资源管理则注重与企业战略的匹配,强调企业人力资源管理与企业的短期、中期和长期战略的有效结合。这一管理活动中的人力资源管理招聘是基于组织核心竞争力下的招聘。人员培养则是为提升企业长期竞争力的战略性管理的一个部分。

(5) 管理深度。传统的人事管理往往被动,注重管好。往往是企业有需要才行动,是一种企业业务跟随型的被动管理模式。而现代人力资源管理则是主动性的,注重员工开发的管理。人力资源管理具有规划、主动发现企业中存在的问题并加以解决的特点。这一管理活动中的后备人才的培养、激励措施的推行等强调细致周到的准备。

(6) 管理功能。传统的人事管理功能单一而分散。比如,传统的人事管理中人员招聘和人员培训职能往往分开进行,员工培训又与员工绩效评估没有什么关联。而现代的人力资源管理则强调系统性和整合性。这一管理活动中的人员获取、人员培训和开发、人员定薪和绩效评估之间都具有关联性。整个人力资源管理活动在企业战略和人力资源战略的引导下全面推行。

(7) 管理内容。传统的人事管理内容简单,仅仅关心人事职能之间的协调。而现代人力资源管理则内容丰富,强调人力资源管理 with 组织发展之间的协调。例如,现代人力资源不仅仅注重员工的基本福利,而且从激励的角度考虑员工的福利弹性选择和福利包的构建。又如,现代人力资源还强调人力资源管理信息的收集和人力资源管理信息系统的构建。

(8) 管理地位。传统的人事管理侧重于执行的角色。这一管理活动中的人事部门仅仅是一个一般的执行部门。这一部门的经理和员工的工作是执行企业高层制定和认可的有关人事方面的政策。人力资源部门的地位低下,有些甚至将人事部门当作后勤部门。现代人力资源管理则是企业管理中的重要一环。人力资源部门经理在制度制定、人员聘用、企业战略和人力资源战略制定、薪酬和绩效决定等方面具有参与决策等权力。

(9) 管理方式。传统的人事管理注重控制,且员工很少获得有关人事方面的信息。这一管理活动中的薪酬制定过程注重保密,制度建设注重“防止员工出事”。而现代人力资源管理的管理方式是注重参与,注重程序公正,注重员工在分配和绩效评估上的主动性。

(10) 管理手段。传统的人事管理主要强调任务和职能的静态评价。比如,对员工的业绩往往侧重于短期内某一时点上的表现。对部门的评价是部门近期的表现。而现代人力资源管理则从动态角度,对组织人力资源使用过程中的成本收益进行系统的比较分析,而且与过去进行对比分析,从中发现相关的问题并主动予以解决。