



中国人民大学劳动人事学院组编

教育部经济管理类主干课程教材

人 力 资 源 管 理 系 列

Human Resource

Development and Management

人力资源开发与管理

张丽华 主 编



中国人民大学劳动人事学院组编



教育部经济管理类主干课程教材

人 力 资 源 管 理 系 列

Human Resource Development and Management

人力资源开发与管理

▶▶ 张丽华 主 编

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源开发与管理/张丽华主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 5

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列

ISBN 978-7-300-23165-5

I. ①人… II. ①张… III. ①人力资源开发-高等学校-教材 ②人力资源管理-高等学校-教材

IV. ①F240

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 168531 号

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列

人力资源开发与管理

张丽华 主 编

Renliziyuan Kaifa yu Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京密兴印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2017 年 5 月第 1 版

印 张 20 插页 1

印 次 2017 年 5 月第 1 次印刷

字 数 406 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

教育部经济管理类主干课程教材·人力资源管理系列

编 委 会

顾 问 曾湘泉

主 编 张丽华

副主编 (以姓氏笔画为序)

石 伟 杨伟国 林新奇 周文霞 唐 镛 程延园 潘锦棠

编 委 (以姓氏笔画为序)

丁大建 王 青 王丽娟 刘松博 苏中兴 李丽林 李育辉
杨立雄 吴清军 耿 林 徐世勇 黄 伟 韩克庆

目 录

第1章 人力资源管理概述.....	1
开篇案例 潮宏基的黄金管理法则.....	1
第1节 人力资源的概念与内涵.....	2
第2节 人力资源管理的基本职能.....	7
第3节 人力资源管理的发展.....	10
第4节 企业战略与人力资源战略.....	16
案例1—1 中盛公司引进总经理风波.....	21
案例1—2 H公司的两套改革方案.....	23
补充阅读：惠普之道.....	25
第2章 人力资源规划.....	27
开篇案例 手忙脚乱的人力资源经理.....	27
第1节 人力资源规划概述.....	28
第2节 人力资源需求预测.....	33
第3节 人力资源供给预测.....	39
第4节 人力资源供求的调整.....	43
第5节 人力资源规划的编制.....	45
案例2—1 吉荣空调：栽梧引凤的“三留人”策略.....	49
案例2—2 大家为什么离我而去——房地产公司老板的困惑.....	51
补充阅读：富士康的百万机器人战略.....	52
第3章 工作分析.....	54
开篇案例 为何活越干越多.....	54
第1节 工作分析概述.....	55
第2节 工作分析的内容、流程和方法.....	61
第3节 工作说明书的编写.....	69
第4节 工作设计.....	72
第5节 胜任力模型.....	75

案例 3—1 机械设备公司的工作分析	81
案例 3—2 工作职责的分歧	81
案例 3—3 物流公司工作规范化设计	82
补充阅读: 不同目标导向的工作分析的侧重点	82
第 4 章 员工招聘	84
开篇案例 海底捞的内驱力	84
第 1 节 招聘概述	85
第 2 节 招聘的内容	90
第 3 节 招聘渠道	94
第 4 节 招聘效果的评价	101
案例 4—1 A 公司的招聘问题	109
案例 4—2 SK 软件公司的员工招聘问题	110
案例 4—3 I 公司大型主机能力部的员工招聘	111
补充阅读: 西门子(中国)的招聘方略	113
第 5 章 人员甄选	116
开篇案例 能力测验的困境与出路	116
第 1 节 面试	117
第 2 节 测评法	128
案例 5—1 这样的能人敢录用吗?	145
案例 5—2 新疆屯河股份公司的人才招聘	146
案例 5—3 康威公司的价值观招聘	149
补充阅读: 一个人才测评师的心路: 一面温暖而有生命力的镜子	150
第 6 章 员工培训与开发	152
开篇案例 为什么培训没有成效?	152
第 1 节 员工培训与开发概述	153
第 2 节 员工培训系统	154
第 3 节 新员工的导向活动	166
第 4 节 员工职业发展	169
案例 6—1 为什么小杨后悔了?	174
案例 6—2 企业导师制的是与非: N 集团导师辅导制度推行前后	175
补充阅读: 麦当劳的培训机制	177
第 7 章 绩效管理	179
开篇案例 如何找到双赢的绩效指标?	179
第 1 节 绩效管理概述	180
第 2 节 绩效考评的内容和方法	185
第 3 节 绩效考评的实施	192
第 4 节 绩效管理的常见问题	198
案例 7—1 与人为善的程总监	200

案例 7—2 令人烦恼的发薪日	201
案例 7—3 骆驼集团质量工序“对奖对罚”制度	202
补充阅读:关于平衡计分卡的使用	204
第 8 章 薪酬管理	206
开篇案例 拖车公司的奖金问题	206
第 1 节 企业薪酬制度概述	207
第 2 节 薪酬制度的设置	212
第 3 节 薪酬体系	227
第 4 节 员工奖励——可变薪酬制度	232
第 5 节 员工福利制度	236
案例 8—1 软件公司奖励制度如何确定?	240
案例 8—2 “成都统一”销售人员管理案例	241
案例 8—3 大连热电股份公司的薪酬制度改革	244
补充阅读:一家国有控股上市公司的薪酬制度改革	246
第 9 章 跨国公司人力资源管理	253
开篇案例 跨国公司高层管理人员的更迭	253
第 1 节 跨国公司人力资源管理概述	254
第 2 节 跨国公司的招聘与甄选	258
第 3 节 外派人员的培训	265
第 4 节 跨国公司的绩效管理	266
第 5 节 跨国公司的薪酬管理	268
案例 9—1 固定工资还是佣金制	273
案例 9—2 GDC 公司内部的文化冲突	274
案例 9—3 “多国部队”当地官兵	277
补充阅读:京瓷集团的并购与文化整合	278
第 10 章 雇佣关系管理	281
开篇案例 富士康拟在中国建“真正工会”	281
第 1 节 雇佣关系概述	282
第 2 节 雇佣关系中各方的角色	288
第 3 节 雇佣关系管理的途径	295
第 4 节 我国雇佣关系的发展现状与对策	303
案例 10—1 富士康跳楼事件的思考	307
案例 10—2 南海本土罢工事件	308
案例 10—3 广州 ST 汽配厂:工人集体抗争与工会发展	310
补充阅读:中国工人罢工的四方层级解决机制:基于案例研究的一种 新诠释	312

人力资源管理概述

人力资源是所有经济资源中使用效率最低的资源。

——彼得·德鲁克

开篇案例

潮宏基的黄金管理法则

早上8点钟,陆续有员工来到深圳水贝工业区的某黄金珠宝首饰加工厂。他们走进更衣间,脱下外衣,穿上没有口袋、没有任何金属饰件的工作服,穿过金属感应门,进入生产区域。在接下来的8个小时内,没有特殊情况,他们不得离开生产区域,吃饭也必须在工厂食堂内。如果一个员工上厕所过于频繁,或者经常出现在过道上,就会有保安跟踪而来,用手持金属探测器对其进行检查。晚上下班,员工再陆续穿过金属感应门。如果感应门报警,员工就得在众目睽睽下,接受保安用手持金属探测器对其进行检查,一旦发现加工的黄金和珠宝有丢失情况,所有相关人员都必须在保安的监视下被搜身,先由管理人员搜工人,然后管理人员互搜。

在广东深圳和番禺的绝大部分黄金珠宝首饰加工厂,上述场景并非特例。即便如此,物料丢失仍然屡见不鲜。员工甚至可以通过头发、指甲缝和鞋底把金粉、金片和珠宝夹带出去。

然而,在远离深圳和番禺黄金首饰加工区的汕头,有一家名叫“潮宏基”的珠宝首饰加工企业与众不同。这里没有金属感应门,员工上班时也不用更换衣物,打完考勤卡直接进入生产区。公司的金库打开后,每个员工从物料员那里领到“小金箱”,来到自己的工位上,开始一天的工作。中午吃饭,他们把“小金箱”锁上,放进自己部门的大金箱里,去食堂或者工厂外面的小店吃饭。下午上班,再把“小金箱”领回,继续工作。下班时把“小金箱”交回,经物料员清点后,不用搜身就可以离开工厂。

当广东其他首饰加工厂在为员工偷窃问题而烦恼时,潮宏基似乎未被这个问题所困扰。它是怎样解决这个问题的?答案包括以下几个方面:

● 制度建设。企业的管理者相信,控制了过程,才能更好地控制结果。因此,他们在加工物料管理流程方面比同行花费更多心思,更依赖于制度。

● 合理让利。企业有相对合理的奖罚制度。因为制度合理,企业员工偷金粉的经济动机不强。工艺精湛的员工在企业因节省金料而获得的奖励有可能比工资还要高。

● 员工参与管理。大多数深圳和番禺工厂的计件工资定额的制定是高度集权的,往往由厂长或估价员一人确定,而潮宏基的计件工资是由工资工作小组制定的,因此,员工的归属感强,流动率远远低于同行。

资料来源: <http://www.ebusinessreview.cn>.

【问题】潮宏基对员工行为的管理法则能否复制?为什么?

人力资源管理,以前称为人事管理,是近几十年来才逐渐衍生出来的一个概念。人事管理与生产运营管理、市场营销、财务管理等同为工商企业管理中不可或缺的基本管理职能之一,由于早期人事管理工作的内容主要是较简单的、行政事务性的、低技术水平的事务,所以长期被忽略和轻视。随着全球化知识经济时代的到来和市场竞争的日益加剧,人们对“人”这一要素在组织经营管理中的重要性产生新的认识,于是加强和重视对“人力资源”的开发和利用,人事管理也随之更名为人力资源管理。需要注意的是,这不仅是名称上的改变,具体的工作内涵也有了深刻的变化,但更根本的改变是在观念上:对企业最宝贵的资源——“人”的认识有了质的飞跃。

第1节 人力资源的概念与内涵

一、人力资源的基本概念

人类社会的生产以资源的供给为基础,经济不断增长要求有充足的资源作为保障。经济学家认为资源是为了创造物质财富而投入生产活动的一切要素,可以分为自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。其中人力资源是各种资源中最为活跃、涉及面最广、对经济增长的贡献最为突出的一种资源,是最重要的资源。由于它的特殊重要性,劳动经济学家将其称为第一资源。

早在1954年全球知名的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)出版了《管理的实践》一书,指出管理的三个更广泛的职能:管理企业,管理经理人员,管理员工及他们的工作。在讨论管理员工及其工作时,德鲁克首次提出“人力资源”的概念,提出“和其他资源相比较而言,唯一的区别就是它是人”,人力资源与其他资源相比拥有独特的“协调能力、融合能力、判断力和想象力”,经理们必须考虑人力资源这一“特殊资产”,并且要注意它具有只能为人力资源所有者自己利用的特性。

德鲁克虽然提出人力资源的概念并指出其重要性，却未对人力资源这一概念给出详细的定义。后来不同学科的学者从不同的角度给出了不同的定义，常见的有以下几种（见表 1—1）。

表 1—1 常见的人力资源定义

● 人力资源是指为社会创造物质财富和精神财富、提供劳务和服务的人。
● 人力资源就是存在于人身上的社会财富的创造力，就是人类可用于生产产品或提供服务的体力、技能和知识的再生能力。
● 人力资源是指劳动力资源，即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。
● 人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和，它包括数量和质量两个方面。

从上表可以看出，国内外管理界对人力资源的定义很多，并无统一的看法。如果从宏观、微观两种意义上界定人力资源，可以参考如下定义及图 1—1。

人力资源的宏观定义：人力资源指能够推动特定社会系统发展进步并达成其目标的该系统全体成员能力的总和。

人力资源的微观定义：人力资源指特定社会组织所拥有的能够推动其持续发展并达成其组织目标的全体成员能力的总和。据此定义本书仅限于在社会组织的层面讨论人力资源，故采用微观定义。



图 1—1 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源之间的关系

众所周知，在一个国家拥有的人口总量中，劳动力资源是指拥有劳动能力的人口总和。从经济学者的宏观视角来看，人力资源包含在劳动力资源中。从管理学者的视角来看，人力资源是指在劳动力资源中接受过良好教育和培训，并对多种可能获得的工作岗位具有基本胜任力的人口总和。在我国传统的人事管理政策中，它通常指：经全日制国民教育系列大中专学校培养后就业，或者拥有初中级以上技术职称的从业人员。从战略人力资源管理的视角来看，人力资源中那些具有特殊知识、才能和创造力的人就是宝贵的人才资源。

本书在以下章节中主要是在微观意义上使用人力资源这一定义。人力资源的宏观定义更多用于人口学、社会学、经济学。

二、人力资源的特征

把重点分别放在“资源”或“人”上时，有两种截然不同的答案。

——彼得·德鲁克

1. 人力资源具有双重性

人力资源既具有生产性，又具有消费性。人力资源的生产性是指：人力资源是物质财富的创造者，人力资源需要与自然资源相结合，具备相应的活动条件才能加以利用。人力资源的消费性是指：人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。消费性使人得以维持生计，满足个体发展的需要，接受教育与培训。生产性必须大于消费性，这样组织和社会才能获益。

2. 人力资源的能动性

人力资源的能动性包括以下几方面要点：

(1) 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做出选择，调整自身与外界环境的关系。

(2) 人在生产活动中处于主体地位，是支配其他资源的主导因素。

(3) 人力资源具有自我开发性，在生产过程中，一方面是对人自身的损耗，更重要的一方面是通过合理的行为得到补偿、更新和发展。非人力资源不具有这种特性。

(4) 人力资源在活动过程中可以被激励，即通过提高人的工作能力和工作动机来提高工作效率。

3. 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，它不像物质资源那样，形成最终产品之后就无法继续开发了。开发的持续性意味着，不仅人力资源的使用是开发过程，而且培训、积累、创造也是开发过程，人力资源是可以多次开发的资源。对个人而言，在职业生涯结束之前，其所拥有的人力资源都是可以持续开发的资源。

4. 人力资源的时效性

人力资源的时效性是指：这种资源如果长期不用，就会荒废和退化。研究表明，人在工作中若现有的知识和技能得不到运用和发挥，会导致积极性的消退和技能的下降，造成心理压力。

5. 人力资源的社会性

每个人都生活在一定的社会环境中，不可避免会受社会文化的影响，形成特有的价值观和行为方式，既可能与企业所倡导的文化价值观一致，也可能相互冲突。这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。

鉴于人力资源的上述特点，人力资源的管理具有以下特点：

(1) 人力资源管理始终贯彻的主题就是：员工是组织的宝贵财富。

(2) 人力资源管理强调组织和员工之间的“共同利益”，重视发掘员工更大的主动性和责任感。

(3) 人力资源管理在理论上是跨多个学科的。现代人力资源管理的理论基础涉及管理学、法学、经济学、心理学、社会学等多个学科。

(4) 人力资源管理运作的整体性。人力资源管理的运作依赖于整个组织的支持，人力资源管理各项职能之间应当具有一致性。



读一读

人力资源的分类

国内外的人力资源分类均以职业分类为基础，世界上有140个国家制定了职业分类标准，并用于人力资源统计工作。

美国现行的国家职业分类系统是2000年修订完成的。该系统根据职业工作活动以及技能要求的相似性将工作进行归类，共划分了23个大类、96个中类、449个小类和821个细类（职业）。23个大类包括：（1）管理类职业；（2）商业和金融事务类职业；（3）计算机和数学类职业；（4）建筑和工程类职业；（5）生命、体育和社会科学类职业；（6）社区和社会服务类职业；（7）法律类职业；（8）教育、培训和图书馆相关职业；（9）艺术、设计、娱乐、体育和传媒类职业；（10）保健实践和技术类职业；（11）保健支持类职业；（12）保卫以及服务类职业；（13）食品加工和餐饮相关职业；（14）建筑和地面清洁类职业；（15）个人护理和服务类职业；（16）销售以及相关职业；（17）办公、行政支持类职业；（18）农业、林业、渔业；（19）建筑和酿造业；（20）安装、维护和维修类职业；（21）生产类职业；（22）交通和运输职业；（23）军队特殊职业。

加拿大将职业范畴（行业）分为十大类，分别为：（0）管理；（1）商业、金融、行政；（2）自然及应用科学；（3）医药卫生；（4）社会科学、教育、政府服务、宗教；（5）文化艺术、休闲、体育；（6）营销及服务；（7）工业技术、运输、器材操作；（8）初级产业（农业等）；（9）制造、加工及公用事业。

日本将职业划分为12个大类、53个中类和393个小类。其中大类包括：（1）专门的、技术性职业从业者；（2）管理性职业从业者；（3）事务性职业从业者；（4）销售性职业从业者；（5）农林作业者；（6）渔业作业者；（7）采矿、采石作业者；（8）运输、通讯业从业者；（9）技能工、生产工程作业者；（10）保安职业从业者；（11）服务职业从业者；（12）不能分类的职业。

我国现行职业有八大类：国家机关、党群组织、企事业单位负责人；专业技术人员；办事人员和有关人员；商业、服务业人员；农、林、牧、渔、水利业人员；生产、运输设备操作人员及有关人员；军人；不便分类的其他从业人员。

上述方法主要用来反映企业人力资源的使用情况，很难反映企业现有人力资源的状况，因此，有关专家提出了一个新的分类方案，即将企业的人力资源分为：（1）非熟练工；（2）熟练工；（3）技工；（4）职员；（5）专业管理人员；（6）工程技术人员；（7）主管人员。这种分类方法有以下优点：它以企业可供开发利用的人力资源客

观状况作为统计对象,其数据可以准确地显示企业、地区及国家的经济实力;它清楚地显示了各类人员的职业特点,能更好地为制定宏观与微观人力资源计划及政策服务;它可以更好地反映企业的组织和技术方面的变化。

资料来源:中华人民共和国职业分类大典(2007增补本),北京:中国劳动社会保障出版社,2008。

【问题】我国是人口资源大国,劳动力资源丰富,那么我国是人力资源大国吗?

三、人力资源管理的概念

1. 人力资源管理的定义

人力资源管理指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。人力资源管理是一项综合性的活动,既需要掌握各种理念、熟知各种概念,又要熟练运用各种技术。对人力资源的管理主要包括三方面,即有效开发、合理利用和科学管理。任何资源都需要通过科学管理和合理利用来提高其使用效率。人力资源管理的概念包含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,并在企业内部建立科学管理的机制,这些制度、流程、技术方法的总和通常称作人力资源开发与管理。

从人力资源管理的目的看,不能仅局限于实现组织的目标,同时也要关注员工个体的成长,通过提高员工能力,激发活力,培养全面发展的职业化员工。只有实现个人目标和组织目标的一致和平衡才能吸引和保留优秀的人才,使人力资源成为企业核心竞争力的源泉。

2. 人力资源管理的内容划分

(1) 量的管理,即人力和物力的匹配问题。就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机结合,使人和物都充分发挥最佳效应。

(2) 质的管理,指人的心理和行为的管理。就人的个体而言,主观能动性是积极性和创造性的基础;就人所在的群体而言,每一个体的主观能动性并不一定能形成群体功能的最佳效应,组织内的冲突和群体惰性会影响组织的效益。因此质的管理是人力资源管理的重点和难点。

总之,有效的人力资源管理应该可以解决以下问题:有人无事干,有事无人干,有人不能干,有人能干也不干,有人愿意干却不让干。

对人的管理,从一定意义上讲,是任何一位管理者都必须担负的重要职责,因为管理者要管事,而任何事都是通过人来做的,所以管理者必定要管人,也就是说,管理者是广义的人力资源管理职能的执行者。狭义的人力资源管理是指人力资源管理职能部门的专职人员所做的工作。

第2节 人力资源管理的基本职能

一、人力资源管理的基本功能

人力资源管理具有下述五项基本功能：

(1) 获取。是指根据工作和组织的要求，通过招聘、考试、选拔与委派等过程和环节，获取所需的人力资源。

(2) 整合。是指借助于培训教育等手段实现员工组织社会化。通过使员工了解企业的宗旨与价值观，接受和遵从指导，从而建立和加强他们对组织的认同感与责任感，具体体现在新员工入职培训、企业文化管理等方面。

(3) 保持。保持员工的工作积极性和员工队伍的相对稳定性，具体体现在绩效管理、薪酬管理、福利管理和劳动关系管理等方面。

(4) 调控。对员工的工作行为和结果做出评价和鉴定以及反馈和改进的过程，体现在绩效管理、工作轮换、职位升迁、裁员和外包等活动中。

(5) 开发。对员工实施技能和知识培训，并给他们提供发展机会，让他们明确自己的长短处与今后的发展方向。

上述人力资源管理的五项功能不是孤立无关的，它们密切联系、相辅相成、彼此配合。组织在某一方面的决策常常会影响到其他方面。例如，保持可以使员工对工作感到满意并留恋，从而促进整合；开发使员工看到自己在本企业的前程，从而更积极和安心。这五项基本功能都是以工作分析为基础与核心的。工作分析能确定企业每一岗位的权责和资格要求，从而使人力资源的获取有了明确的标准，为激励规定了目标，给考绩提供了标准，为培训与开发提供了依据（见图1—2）。

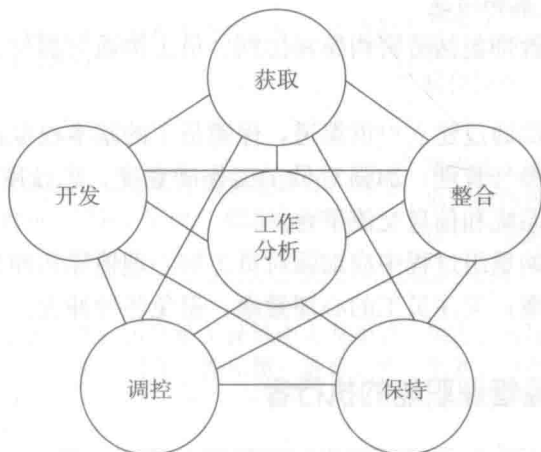


图1—2 人力资源管理各要素间的关系

二、人力资源管理的职能工作

人力资源管理的职能工作可以分为以下几部分：人员录用与配置、人员培训与开发、绩效与薪酬管理、员工关系和沟通。

1. 人员录用与配置

为了配合组织的发展战略和公司的竞争需要，需要规划和配置人力资源。根据人力资源管理的基础性工作——工作分析和人力资源规划，了解不同职位的具体能力要求和人员需求，继而制定招聘计划，开展人员的招募与甄选工作。针对所需的人员选择合适的招聘信息发布渠道，在组织内外部进行人员配置，建立合理的人员流动机制和渠道。

2. 人员培训与开发

为了保持组织人员的环境适应能力、市场竞争力并满足员工的职业发展需要，组织应有计划地对员工进行培养，制定培训计划和方案，利用组织内外部的资源实施相关培训。同时针对有潜力的管理人员制定管理继承人计划，提升管理者的能力。个人的职业和组织的需要并不是孤立与冲突的，人力资源管理通过职业管理使组织和员工的需要都能得到满足。

3. 绩效与薪酬管理

绩效考核是薪酬发放的基础。绩效管理首先要建立起员工分层、分类的管理体系，根据企业的发展目标、组织文化建立起人力资源考核制度，监督和实施组织的考核制度，将考核结果用于改善员工和组织的绩效。薪酬管理包括薪酬调查，确定薪酬水平和薪酬结构，结合组织的发展定位、人才供求、组织文化等制定组织的激励计划。薪酬中的福利日益受到员工的重视，福利管理包括了解国家和地区的相关法律，调查员工的福利需求，制定组织的福利计划。

4. 员工关系和沟通

员工关系管理包括劳资纠纷和协调、员工沟通与参与、组织变革期的员工管理。

在组织内部通过建立申诉渠道，保障员工的基本权益；通过合理化建议方案，鼓励员工参与管理；加强对员工工作满意度、忠诚度、信任度等的调查；建立内部沟通系统和信息交流平台。

在组织并购重组过程中应加强对员工的心理辅导和冲突管理，制定人力资源管理整合方案；关注员工的心理健康，避免各种冲突。

三、人力资源管理职能的执行者

在一个组织中，人力资源管理究竟是人力资源部门的工作还是所有管理者的工作？在招聘面试过程中谁是最终的决策者？员工工作绩效考核、企业晋升

制度的确定、薪资水平的调查、奖励方案的制定又该由哪些人负责？这些都是我们在人力资源管理学习和实践过程中应该思考的问题。

1. 人力资源管理职能机构

一般来说，百人以下企业，企业领导就是人力资源工作总负责人，只派少数专职、兼职业务员处理日常人力资源事务；100~300人的企业，领导只过问骨干人员任免、奖励制度设计等重大事务，日常人力资源事务由行政管理部门负责；300人以上的企业，便需设置专门的人力资源管理职能部门。

2. 人力资源管理责任的承担者与执行者

人们通常以为人力资源管理主要是人力资源管理部门的事。其实，企业各级管理者都是人力资源管理者。应当明确，人力资源管理的主要职责由直线经理承担，他们处于第一线，是主角；人力资源管理专职人员只是配角，处于二线，起后勤、顾问作用。表1—2列出了这两类管理者在具体人力资源管理活动上的分工。

表 1—2 直线经理与人力资源管理专职人员的分工

职能	直线经理的活动与责任	人力资源管理专职人员的活动与责任
获取	提供工作分析、职务描述及职务要求的有关资料与数据；使各部门的人力资源计划与组织的战略协调一致；对职务申请人进行面试，审阅人事部门提供的材料，对录用与委派作最后决定。	编写工作分析与描述，制定人力资源规划；检查人员招聘、选拔、录用和委派是否合法；安排申请人背景调查和人员体检；提供招聘服务和咨询。
整合	与下属员工面谈，进行指导和教育；改善内部信息沟通，化解矛盾，做思想工作，提倡集体协作。	记录和保管人事档案；设计合理的沟通渠道与制度；宣传企业文化，做好员工教育工作，加快实现员工对企业的认同和融入。
保持	尊重下属员工，公平地对待他们，论功行赏，按劳授奖。	制定合理的工资奖励、医疗保健及各种福利制度，为员工的各种需求提供服务。
调控	绩效考评，员工需要与满意度调查；对惩罚、解雇、晋升、降职、调迁做出决定。	落实直线经理的有关决定；为员工离职提供咨询，为员工需要调查的设计、实施及结果分析提供服务。
开发	组织员工培训；指导员工设计个人发展计划；给下属员工提供工作反馈；进行工作再设计。	制定员工技术培训计划，提供培训服务；为员工职业生涯发展提供咨询；对管理人员进行开发和培训。

第3节 人力资源管理的发展

一、人力资源管理的发展阶段

国内外学者将人力资源管理的发展历史分为若干不同的阶段来进行研究，典型的理论包括六阶段论、五阶段论和四阶段论。这些理论从不同的角度展示了人力资源的发展历史，本书主要介绍其中最具代表性的六阶段论。美国华盛顿大学的 W. L. French (1998) 将人力资源管理的发展划分为六个阶段。

第一阶段：科学管理运动。在 20 世纪初期，以泰勒和吉尔布雷斯夫妇为代表，开创了科学管理理论学派，推动了科学管理实践在美国的发展，解决了当时美国所面临的生产效率低下的问题。在科学管理阶段，注重通过工作设计、科学的员工招聘和挑选、奖励性工资制度等提升工人的工作积极性和工作效率。该阶段所建立的科学管理理念和管理理论对后期的人力资源管理发展产生了重要的影响。

第二阶段：工业福利运动。工业福利运动与科学管理运动几乎同时开展。工业福利运动以企业管理中出现所谓的社会秘书或福利秘书为标准，他们专门负责员工福利方案的制定和实施、听取并处理工人的不满、安排工人的工作调动、提供娱乐和教育活动等，目的是改善工人的境遇。员工的待遇和报酬是该阶段管理者所关心的首要问题。

第三阶段：早期的工业心理学。以 Munsterberg 为代表，他于 1913 年出版了《心理学与工业效率》一书，标志着工业心理学的诞生。工业心理学对后期人力资源管理中的人员选拔和测评、个体心理特征与工作绩效关系的研究等产生了极大的影响，促进人事管理从规范化进入科学化发展的轨道。

第四阶段：人际关系运动时代。20 世纪 30 年代霍桑实验的研究发现将管理从科学管理带入人际关系运动时代。梅奥等人对为期 8 年的霍桑实验进行总结发现：员工的生产率不仅受工作设计和报酬的影响，而且受社会和心理因素的影响。也就是说，员工的情绪和态度受工作环境和社会环境的影响，而情绪和态度又直接影响员工的工作效率。在该阶段，人力资源管理从以工作为中心转变到以人中心，将人和组织视为相互协调合作的社会系统。具体的管理实践变革包括：组织内设立培训主管，强调对员工的关心和支持，加强管理者和员工之间的沟通等。

第五阶段：劳工运动。雇主和雇员的关系是人力资源管理的重要内容之一。美国的工会发展较早，在 19 世纪中期就已形成，1935 年随着《瓦格纳法案》的出台，工会运动再次兴起。在该时期，罢工活动频发，缩短工时、提高待遇的呼声越来越高，集体谈判形式逐步建立。因此，在西方国家的人力资源管理中，劳工关系一直是重要内容。随着工人谈判力的提升，管理者不得不关