



新世纪应用型高等教育经济管理类课程规划教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

(第二版)

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编

主编 张 薇
主审 顾建平



大连理工大学出版社

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

(第二版)

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编

主编 张 薇

副主编 陈 林 张跃进 陈 靖

主审 顾建平



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 张薇主编. — 2 版. — 大连 : 大连理工大学出版社, 2016. 12
新世纪应用型高等教育经济管理类课程规划教材
ISBN 978-7-5685-0494-2

I. ①人… II. ①张… 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(2016)第 179612 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84708943 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:http://www.dutp.cn

大连日升彩色印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm 印张:18.5 字数:427 千字
印数:1~1500

2011 年 7 月第 1 版 2016 年 12 月第 2 版
2016 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑:王晓历 责任校对:王 艳
封面设计:张 莹

ISBN 978-7-5685-0494-2

定 价:41.80 元

前 言

《人力资源管理》(第二版)是新世纪应用型高等教育编审委员会组编的经济管理类课程规划教材之一。

在“互联网+”时代,人力资源传统组织形式发生了巨大变化,组织扁平化、自组织、创客组织等多种新兴组织形式层出不穷,组织管理出现了许多新现象和新问题,给人力资源管理提出了新的要求,迫切需要对人力资源管理进行重大变革和创新。当前,如何基于互联网背景下共享经济特点,进行人力资源管理模式的优化和创新,以提高员工工作绩效?如何针对人才管理的不确定性,实现组织内部人力资源的有效优化配置?如何重视潜在人力资源的开发、借助大数据等互联网力量解决人力资源管理问题?如何打造系统的人力资源管理平台,科学进行人力资本价值管理?如何进行组织文化变革,优化人才生态环境?在互联网以及全球化双重挑战下,任何组织如果不能与时俱进,进行有效的人力资源管理变革,真正激发员工的积极性和创新精神,都将失去持续发展的能力。

事实上,早在1954年出版的《管理的实践》一书中,管理学大师彼得·德鲁克就提出:“作为一种资源,人力能为企业所‘使用’,然而作为‘人’,唯有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。人具有许多独一无二的特质,和其他资源不同的是,人对于自己要不要工作,有绝对的自主权。”彼得·德鲁克提出“人力资源”一词距今已有半个多世纪,人力资源作为企业发展重要资源的理念已经得到了广泛认同,人力资源管理也已经成为企业管理的重要内容,人力资源管理部门的职能正在由传统的人事行政管理转变为战略性工作,人力资源管理已经成为组织竞争优势的重要源泉。

本次再版,编者本着精益求精的态度,力图吸收前沿研究成果,结合国内人力资源管理新发展、新实践,通过理论与实践相结合,为系统学习与灵活掌握人力资源管理基本理论知识和实际技能操作提供支持。其修订特点:

1. 定位明确

本教材的定位是培养应用型经济管理专业人才。本教材在力求全面完整地反映人力资源管理课程知识体系的同时,不是单纯地进行理论研究和介绍,而是立足于解决人力资源管理的实际问题,有针对性地提供了许多可操作的具体方法,具有很强的实用性。

2. 体例新颖

本教材在章节的设计上考虑教师好用和学生实用,适应学科和专业发展的趋势。内容选择上适合本国的环境,学生能感同身受。结构和编排上照应学生的学习习惯,有助于学生的消理解。本教材每章都设计了“本章要点”“导入案例”“走向管理”“思考讨论题”“实训题”等栏目,目的是通过引证与本章知识点有关的名家名言或者有代表性的观点和案例,开阔学生的视野,启发他们的思考兴趣,加深对知识的理解,提高实践能力和创新能力。

3. 立足前沿

本教材在论述人力资源管理基本理论和原理的同时,也注意吸收国内外先进的人力资源管理理论与方法,总结和介绍国内外人力资源管理变革中的新经验和人力资源管理学科发展的前沿成果,以确保教材有一定的理论深度和创新性。

本教材由南京师范大学张薇教授任主编,南京师范大学泰州学院陈林、张跃进、陈靖任副主编,南京师范大学李晋、东北农业大学张立迎和王立民及南京师范大学泰州学院叶荣德参与编写。具体编写分工如下:张薇、李晋编写第一章;张跃进编写第二、第四章;陈靖编写第三、第五章;陈林编写第六、第十章;张立迎编写第七章;张立迎、王立民共同编写第八章;叶荣德编写第九章。全书由张薇统稿并定稿。此外,南京师范大学顾建平审阅了本教材,并提出了许多宝贵的意见和建议,在此表示衷心的感谢。

在编写本教材的过程中,编者参阅了一些著作、教材、论文和报告,在此向相关单位和作者一并表示感谢。同时,也要向南京师范大学泰州学院的有关领导及所有关爱本教材的读者,表示衷心的感谢。

由于作者水平有限,缺点和错误在所难免,恳请各位专家和广大读者批评指正。

编者
2016年8月

所有意见和建议请发往:dutpbk@163.com

欢迎访问教材服务网站:<http://www.dutpbook.com>

联系电话:0411-84708445 84708462

目 录

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源管理的概念	2
第二节 人力资源管理的职能	10
第三节 人力资源管理的原理	13
第四节 人力资本理论	15
第五节 人力资源管理的新发展	20
第二章 人力资源规划	28
第一节 人力资源规划概述	29
第二节 人力资源需求预测	36
第三节 人力资源供给预测	43
第四节 人力资源供给与需求的平衡	49
第三章 工作分析与工作设计	56
第一节 工作分析概述	59
第二节 工作分析的方法	67
第三节 工作分析的产出	73
第四节 工作设计	76
第四章 人员招聘与配置	84
第一节 人员招聘的任务和程序	86
第二节 招聘渠道和方法	95
第三节 人员选拔的方法	100
第四节 招聘选拔效果的评价	106
第五节 人力资源的有效配置	111
第五章 绩效管理	117
第一节 绩效管理的内涵	119
第二节 绩效管理的流程	124
第三节 绩效评价的方法	127
第四节 绩效评价的工具	138
第五节 绩效评价结果的应用	145

第六章 薪酬管理	149
第一节 薪酬管理概述	152
第二节 薪酬设计	159
第三节 薪酬内容	177
第四节 员工激励计划	181
第五节 福利管理	185
第七章 员工培训	193
第一节 培训概述	195
第二节 培训程序	202
第三节 培训方法	211
第四节 培训效果的评估	217
第八章 职业生涯管理	224
第一节 职业生涯管理概述	225
第二节 员工职业生涯发展阶段	229
第三节 职业生涯管理中组织的任务	232
第九章 劳动关系管理	245
第一节 劳动关系概述	246
第二节 劳动合同	252
第三节 劳动争议及处理	260
第十章 国际人力资源管理	267
第一节 国际人力资源管理概述	269
第二节 国际人力资源管理的内容	272
参考文献	289

第一章

人力资源管理导论

所谓企业管理,最终就是人力资源管理。人力资源管理,就是企业管理的代名词。

——彼得·德鲁克

【本章要点】

1. 人力资源管理的含义、内容与主要特征
2. 人力资源管理的战略地位
3. 人力资源如何成为企业的核心资源
4. 人力资源管理的任务与作用
5. 人力资源管理的原理
6. 人力资源管理的发展历程
7. 了解人力资本理论,认识人力资本价值
8. 全球化对人力资源管理的挑战
9. 人力资源管理的基本发展趋势
10. 人力资源经理的新角色

【导入案例】

华为人才观

华为是全球领先的信息与通信技术解决方案供应商,有17万多名员工,业务遍及全球170多个国家和地区,服务全世界三分之一以上的人口。华为所服务的领域属于高科技领域,专业性强,人才对企业发展的推动作用非常显著。华为作为一个迅速发展的企业,有很多值得学习的地方,在进行人才的选用时始终遵循的原则:招聘公司规划中最需要的人才,做到让所有招聘到的员工都能人尽其才。

1. 末位淘汰。“末位淘汰制”可以帮助华为招揽更多优秀人才。由于经济形势导致

一些同行业公司破产或者裁员,致使不少优秀、熟练的人才流落到了市场上。而华为正处于业务发展时期,需要大量的优秀人才,所以华为严格执行末位淘汰政策,也有很大一部分原因是想要空出岗位,招揽这些能为企业立即带来效益的优秀人才。

2. 自由雇佣制。公司采取自由雇佣制,促使每个员工成为自强、自立、自信的强者,使公司具有持续竞争力。由于双方的选择是对等的,领导要尊重员工,员工要珍惜机会。对双方都起到了威慑作用,更有利于矛盾的协调。自由雇佣制是企业稳定的因素。

3. 清除沉淀层。老员工在公司里担任很重要的职位,同时他们又做不出很大的贡献。最后成为华为内部的沉淀层,这个沉淀层的存在极大地刺伤新员工的积极性。华为在清除沉淀层的同时,也能给企业的员工注入新的活力,使他们能更好地服务企业。

4. 瓦解“工号文化”。实际上,华为在成立初期为了给予员工长期激励,制订了股权激励计划,员工根据工作时间长短可以获得一定内部股,由于股权与工作时间及员工的工号间接相连,这就形成了华为独特的“工号文化”。但随着时间的推移,“工号文化”的弊端也开始显现,部分老员工单凭内部股就可以每年获得不错的收益,与新员工的收入形成明显对比,严重打击了新员工的积极性。华为方面认为,这次薪酬制度改革重点是按责任与贡献付酬,而不是按资历付酬。改革受益最大的是那些有奋斗精神、勇于承担责任并作出贡献的员工,这样减少了员工内心的不平衡。

5. 转岗制度。转岗制度可以使不能胜任此工作的员工到更适合他的岗位去工作,这样不仅能够使每个员工都能在适合自己的岗位上工作,发挥他们的优势,同时,也能使企业更好地把握公司总战略,把他们塑造成为战略型人才,提高企业的经济效益。

资料来源:http://html.smeshx.gov.cn/2015/2015_Jul_27/2015_Jul_27_02_01_41_33163.shtml,2015年7月1日

【思考题】

在快速发展的竞争环境中,人的因素在市场竞争中所体现的重要性已被越来越多的企业所关注,在这种情况下,企业如何加强对人才的培养?对人格的培养与对技能的培养,两者孰轻孰重?企业如何在快速变化的环境中,兼顾两者?

第一节 人力资源管理的概念

一、人力资源是企业的核心战略资源

1. 人力资源的含义与性质

人力资源的含义有狭义与广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口;广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上超过劳动年龄仍有劳动能力的那部分人口。总之,人力资源是指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用,且对价值创造起贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。

彼得·德鲁克认为,和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是,人力资源是人,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。

伊万·伯格认为,人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。

贝尔·埃利斯认为,人力资源是企业内部成员及与企业相关的外部人员。

我们认为,人力资源是指存在于人们身上的能够推动整个经济社会发展、为社会创造财富和价值的一切体力、智力知识和技能。

人力资源的本质就是人所具有的脑力和体力,它所有的性质都是围绕这个本质而形成的。因此,我们将人力资源的性质概括为以下几个方面。

(1)可再生性。人力资源具有可再生性,主要体现在三个方面:①人口的再生产。人口的再生产遵循一般的生物规律,老一代人逝去,新一代人又陆续出生,而且素质会不断提高。当然,人口再生产还受人类意识的支配。这种人力资源时序上的可再生性,与耕地、矿藏等资源的不可再生性及数量的递减形成明显反差。②劳动力的再生产。通过人口总体和劳动力总体内每个个体的不断更换、更新和恢复的过程得以实现。③劳动能力的再生产。一是指人的劳动能力不断得到使用,并且不断产生;二是指人的劳动今天消耗了脑力或体力,明天会再生出来。

(2)能动性。人力资源是劳动者所有的能力,而人总是有目的、有计划地在使用自己的脑力和体力,这也是人和其他动物的本质区别。

(3)时效性。人力资源是以人为载体,表现为人的脑力和体力,因此它与人的生命周期是紧密相连的。人力资源长期储而不用,就会荒废、退化、过时。

(4)增值性。与自然资源相比,人力资源具有明显的增值性。人的知识、经验和技能不会因为使用而消失,相反会因为不断地使用而更有价值,也就是说在一定的范围内,人力资源是不断增值的,创造的价值也会越来越多。

(5)社会性。人所具有的体力和脑力明显地受到时代和社会因素的影响,从而具有社会属性。社会政治、经济和文化不同,必将导致人力资源质量的不同。

(6)可变性。人力资源是人所具有的脑力和体力,它必须以人为载体,因此,人力资源的使用就表现为人的劳动过程,而人在劳动过程中又会因为自身心理状况的不同而影响到劳动的效果。

2. 人力资源的战略资源特征

资源基础理论源于20世纪50年代Penrose的著作《企业增长理论》,20世纪80年代以后经过Wernerfelt和Barney等人的努力,逐渐成为企业战略管理研究领域的一种理论。该理论依据企业的资源和能力是异质的观点,强调组织持续竞争优势的获取主要依赖于组织内部的一些关键性资源。这一理论将人力资源管理理论和战略管理理论相结合,使管理研究者及实践者对“企业中的人具有重要战略意义”有了一定的了解。

曾经有许多研究者利用资源基础理论间接或直接地分析人力资源及其实践能否成为持续竞争优势的战略资产,具体包括以下几点。

(1)运用资源基础理论分析人力资源实践和人力资本库(Human Capital Pool)成为战略资产的可能性。由于人力资源实践可以很容易地被竞争对手复制,所以无法成为战略资产,而人力资本库这种高技能、高智能的劳动力储备最有可能成为构成企业持续竞争优势的源泉(Wright,1994)。

(2)运用资源基础理论分析组织的人力资源实践能否成为持续竞争优势的源泉。强调人力资源系统在增强组织竞争力方面具有独特、因果关系模糊、协同及不可模仿等性

质(Lado 和 Wilson,1997)。

(3)Boxall (1996)提出了“人力资源优势”概念,并认为人力资源优势由人力资本优势和人力整合过程优势组成,这两种优势的结合具有价值性、稀缺性、难以模仿性和组织性等特征,从而成为持续竞争优势的源泉。

总之,资源基础理论是战略性人力资源管理研究中普遍应用的基础性理论模型。

根据 Scott A. Snell 的观点^①,由于人力资源具备下列特性,组织可以通过其实现并维持竞争优势:

(1)价值性。人员是竞争优势的源泉。当员工提高了效率或公司效益时,当员工发现降低成本的方法、为消费者提供极好的服务时,或者上述两组组合时,其价值就增加了。

(2)稀缺性。当员工的技巧、知识和能力与竞争者截然不同时,就是一种有竞争优势的资源。

(3)难以模仿性。当员工的知识 and 贡献不能被其他人复制时,人力资源就具有竞争优势。

(4)精心的组织。当人的才能在新的任务中被组合和运用时,人力资源就具有竞争优势。

二、人力资源管理的内涵

1. 人力资源管理的含义

人力资源管理是组织为了实现既定的目标,采用计划、组织、领导、监督、激励、协调、控制等有效措施和手段,充分开发和利用组织系统中的人力资源所进行的一系列活动的总称。

从人力资源管理的对象来看,人力资源管理的活动表现在以下两个方面:

(1)对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理,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,使两者经常保持最佳比例和有机结合,使人和物都能充分发挥出最佳效应。

(2)对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

现代人力资源管理不同于传统的人事管理,传统的人事管理将人看作是一种成本,是被管理、被控制的对象,人事部门则是一个不能创造收益的辅助部门,重复着事务性工作;与传统的人事管理相比较,现代人力资源管理则将人看作是企业中最宝贵、最有创造力的资源,既需要管理,更需要开发,人力资源部则被提升到企业发展战略的高度,其工

^①S. A. Snell, M. A. Youndt, and P. M. Wright, Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management; Merging Research Theory and Organizational Learning, in G. Ferris (ed.), Research in Personnel and Human Resource Management, vol. 14(Greenwich, Conn.:JAI Press,1996),61-90.

作的效率直接关系到企业的成败,人力资源战略也成为企业的核心竞争力之一。现代人力资源管理在招人时强调的是有计划地为企业招到合适的人,在用人、留人方面处处体现以人为本的管理思想,以人的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作,并且在工作中充分地考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设,使员工能够在工作中充分地调动和发挥自身的积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率、增加工作业绩,为达到企业的发展目标做出最大的贡献。

人力资源管理与人事管理的比较见表 1-1。

表 1-1 人力资源管理与人事管理的比较

对比的角度	人事管理	人力资源管理
信条与假设前提		
1. 合同	详细的书面合同	致力于走出合同界限
2. 规定	订立明确的规则或相互关系	不拘泥于条文
3. 管理行为导向	制定程序	以商业需求为导向
4. 行为参考	规范或实践传统	价值观或当前使命
5. 对于劳动力的管理使命	监督	培养
6. 关系本质	多元化	统一化
7. 矛盾	已成习俗化	属于次要方面
战略性因素		
8. 要害关系	劳资关系	与顾客的关系
9. 主动性	零散的	综合的
10. 公司策划	处于边缘位置	处于核心位置
11. 决策速度	缓慢	迅速
直线管理层		
12. 管理职能	事务处理型	领导能力转换型
13. 主要管理者	人事管理人员	各层管理者
14. 信息传达	间接	直接
15. 标准统一化	高(如:平均制)	低(如:员工激励制度)
16. 重视的管理技能	谈判	鼓励
主要控制机制		
17. 选拔	孤立的次要任务	相互关联的主要任务
18. 给薪/奖励	工作评价(固定的登记制度)	与工作成绩和效果挂钩
19. 工作条件	单独协商	协调化
20. 劳资关系	集体谈判合同	趋向个人契约
21. 员工关系干预	通过教育和培训规范化	属边幅问题(例如:在企业转型过程中的协商情况)
22. 工作种类与等级	复杂	精简

(续表)

对比的角度	人事管理	人力资源管理
23. 交流	受限	频繁
24. 工作设计	劳动力分配	团队合作
25. 矛盾处理	以求暂时解决矛盾	试图管理企业文化与调节气氛
26. 培训与发展	培训机会受限	学习型企业
27. 干预重点	人事管理程序	包括企业文化、组织结构和人事政策等广泛领域

(资料来源: Storey, J. *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell, 1992)

人力资源管理可以划分为宏观人力资源管理与微观人力资源管理两个方面。宏观人力资源管理就是对社会人力资源的管理,是政府的一项重要管理职能。宏观人力资源管理的内容包括:宏观的人力资源状况预测及计划、战略制定,就业政策的制定与就业管理,社会人力资源投资与投资政策制定,收入政策及其调节机制的设定,社会人力资源保护,组织并协调劳务输出与输入,人力资源管理法规的制定与实行等。微观人力资源管理就是对企事业单位内部人力资源的管理。这里所研究的人力资源管理,主要是指企业人力资源管理。微观的人力资源管理是指对企事业单位内部的人力资源实行有效的开发和利用,改善企事业单位的工作氛围,提高经济效益。也就是说,企事业单位的人力资源管理,包括人力资源的开发与利用两个方面。所谓开发,就是通过对人力的投资、培训、招聘、选择以及保护等环节,提高人力资源的生产力,挖掘人力资源的潜力,保护人力资源的再生能力。所谓人力资源的利用,则是通过对人力资源的计划、激励、绩效评估、沟通与核算等环节,使人力资源得到充分有效的使用,避免浪费,并且营造健康向上的竞争氛围与企业文化。本书所涉及的人力资源管理是指微观层面的人力资源管理。

2. 人力资源管理的历史演变

(1) 早期雇员管理思想的萌芽

第一次工业革命促进了资本主义工厂制度的兴起,工业逐步脱离农业成为一个独立的产业部门,从而导致大量的农村人口转变为产业工人,雇佣劳动管理部门出现,劳工管理工作成为工厂管理的一个重要工作。劳资谈判、劳工关系等问题逐渐提上了议事日程,也日益要求把雇员管理作为公司的日常工作。1912年在波士顿召开的“雇佣经理联合会”成立大会上,明确提出了“雇员管理”的概念,这是人事管理概念的前身。

当时人们普遍认为雇员管理是雇主解决劳工问题的方法。这就形成了两条研究的思路,前者被称为“内部主义者”的思路,它主要运用行为科学(如心理学和社会学)的理论和商业管理、工程技术的知识,解决公司内部的劳工问题,这一思路后来发展成为现代的人力资源管理。后者被称为“外部主义者”的思路,它主要运用经济学、历史、法律及社会学宏观方面的知识,从公司外部解决劳工问题。这个时期雇员管理的工作大致包括:通过“人际关系实践”使一线管理者树立“人”的观念;为雇员提供福利(包括休假、退休金等);建立一些形式上的非工会组织的雇员代表会议或“企业民主”组织。这些内容反映了企业界开始重视雇员管理,学术界也将其纳入研究的范围。

(2) 科学管理的形成

19世纪末20世纪初,第二次工业革命产生了大机器生产方式,劳动分工协作进一步

明确和细化,人力资源管理进入科学管理阶段。为了实现组织“效率最大化”,管理学家对单位工时及人类行为规律进行了科学研究,以提高生产效率。泰勒的科学管理的根本目的是谋求最高效率,而最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础,它使较高的工资和较低的劳动成本统一起来,从而扩大再生产,促进生产的发展。达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替旧的经验管理。为此泰勒提出了一些基本的管理制度:为工人提供科学的操作方法,以便有效利用工时,提高工效;对工人进行科学的选拔、培训和晋升;制定科学的工艺规程;实行具有激励性的计件工资报酬制度;管理和劳动分离。科学管理不仅仅是将科学化、标准化引入管理,更重要的是泰勒所倡导的精神革命,这是实施科学管理的核心问题。正如1912年泰勒在美国众议院特别委员会听证会上接受询问时强调的,科学管理是一场重大的精神变革,每个人都要对工作、对同事建立起责任观念,每个人都要有很强的敬业心和事业心。这样,雇主和雇员就会把注意力从利润分配转移到利润增加上来。当劳资双方以友好合作、互相帮助代替对抗和斗争时,通过双方共同的努力,就能够创造出更多的利润,从而使雇员工资得到提高,获得较高的满意度,雇主的利润增加,并使企业规模扩大。

(3) 人事管理概念的形成和发展

人际关系阶段:20世纪40年代到20世纪60年代是人事管理的形成时期。美国全国性工会运动的兴起带来了劳动关系的第二次重大变化,当时的劳动关系被认为是二元关系,即劳动关系中资本家和工人是对立的关系。相应于当时的形势,人事管理也集中于研究“产业关系”。这一时期人事管理的特点是强调劳动经济学的重要性,重视劳工关系和劳动立法,却忽视人事管理方面的具体工作。

行为科学阶段:20世纪60年代到20世纪70年代是人事管理获得大发展的时期,当时美国许多大学都开设了人事管理方面的专业,使人事管理专业化程度得到提高(比如组建了美国人事管理协会——现在的人力资源管理学会)。在学术上表现为人事管理的行为科学、组织科学的理论基础逐渐形成,尽管工业心理学早在20世纪20年代早期已在美国建立,但当时的研究主要集中在甄选测试和工作压力等方面,因此对人事管理的影响不甚显著。直到20世纪40年代末期以后,随着人际关系运动的兴起,工业心理学发生了很大的变化,组织行为学在20世纪50年代末期形成了一个独立的研究领域。

(4) 人力资源管理概念的诞生

企业组织内的第三个重大变化是非工会公司的兴起,20世纪60年代以来,企业组织中的工会活动无论规模还是影响都在削弱,工会组织的活动已经仅限于工会及集体谈判,资本家和工人的对立关系已经削弱,并且逐渐成为一个利益共同体。这些变化带来了组织结构和工作制度、方法的根本性变革。新组织结构和工作中体现了对工人的关怀。这些变化中最重要的是体现了人的价值,企业的主体是人而不再是资本或产品。人们逐渐认识到,相对于资金、技术、原料、能源等物质资源而言,人的知识和经验才是唯一的竞争优势。因此,企业开始关注人才的获取和培养,重视人的发展和价值的提升。

管理学中的“人力资源”概念最先由彼得·德鲁克在其1954年出版的《管理实践》一书中提出。人力资源是指存在于劳动人口之中的从事经济及社会活动并能创造价值的能力。这一概念承认,人力不仅仅是一项成本,其本身就具有价值,而且,其作为价值的

意义远远大于其作为成本的意义。在承认人的价值上,它实现了具有历史意义的突破,但在对人力的开发利用上,它保持了“人”作为纯粹的、物化了的管理对象的不幸地位。

(5) 知识经济中的人力资源管理

企业组织内的第四次大的变化主要是由知识经济和技术创新带来的组织变革。知识经济时代一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素的地位的空前提高。在知识经济时代,对知识的需求成为人类实现其他一切预期的前提,知识生产本身成为社会经济生活的中心。不仅包括社会经济组织形态、社会生活结构方式,而且包括人的价值原则和仅仅适应于工业文明要求的知识观本身,都要围绕最有利于知识生产潜力的挖掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前深刻的改造。知识经济之所以是一个继工业文明即以资本生产为中心的时代之后的又一次深刻的变革,其根本原因即在于此。

20世纪90年代以来,迅速发展的高新技术管理实践带来了巨大的冲击,信息化、网络化是当今企业管理的主要特点,为适应这一新的发展趋势,在人力资源管理中出现了电子化人力资源,基于网络的培训等新的管理技术和方法。在组织结构上,由于信息技术的使用,以及科学化和规范化的管理规则、程序的出现,加快了信息传递速度,减少了很多中间的管理环节,扩大了管理人员的管理幅度。这些变化使得组织结构趋向扁平化,出现了诸如基于团队的组织结构和虚拟组织结构等新的组织管理模式。同时,这些新型组织的出现,也给人力资源管理提出了新的要求,即要求人力资源管理必须灵活、机动,不断创新。

三、人力资源管理与竞争优势

1. 资源基础理论与战略人力资源管理

人力资源管理能够成为企业竞争优势的来源已经成为共识。企业首先要具备充分的人力资本存量,人力资本存量既要是高水平的又符合企业战略的要求。其次,企业要对员工的行为进行有效的管理。员工的行为是战略人力资源管理中一个重要的组成部分,人力资本蕴含的技能对企业的价值贡献,只有通过特定的行为才能体现出来,而能够把人力资本存量与员工行为联系起来的只能是企业的人力资源管理系统。

以潘罗斯(Penrose)等学者的开创性工作为基础,维纳费尔(Wernerfelt)于1984年提出了企业的资源基础观点(RBV),并首次进行了完整的阐述,经过巴尼(Barney)等学者的进一步发展完善,企业是“资源的独特集合体”,而企业的持续竞争优势来自于企业所拥有的有价值、稀缺、难以模仿和不可替代(VRIN)等特征的特殊资源和战略资产等思想已经得到了广泛的认可,成为目前战略管理研究的理论基石之一。

在资源基础理论的发展过程中,又出现了核心能力、动态能力、企业知识基础理论等不同的流派,这些流派的基本思想是一致的,即企业在本质上是产品、业务背后的要素组成的独特组织,而竞争优势来自那些具有特殊性质的要素。只不过不同流派的研究者侧重于研究的要素是“资源”“能力”或“知识”,认为拥有特殊性质的要素是“特殊资源/战略资产”“核心能力”或“社会知识/集体知识”。这些理论和观点逐步被引入到了战略人力资源管理中,产生了很大的影响,使我们能够认清人力资源管理对企业竞争力的影响。

2. 基于资源基础理论的战略与人力资源管理的结合

资源基础理论认为,每个组织都是独特的资源和能力的结合体,这一结合体形成了企业竞争战略的基础。企业战略管理的主要内容就是如何最大限度地培育和发展企业独特的战略资源以及优化配置这种战略资源的独特能力,即核心能力。核心能力的形成需要企业不断地积累企业战略所需的各种资源,需要企业不断地学习、超越和创新,其中人力资源管理系统起着非常重要的作用。

战略人力资源管理已有大量关于人力资源(人力资本)是企业竞争优势来源的研究,但是缺少对吸引、开发、激励、保留核心员工的研究。战略人力资源研究虽然出现了有关吸引、开发、激励、保留员工的一系列研究结果,但却未能指出人力资源管理体系如何才能转化为企业的竞争优势。就知识管理、战略管理研究而言突出了与竞争优势有关的知识储备和流动的重要性,但未能详细探讨个人的角色和与其他人的相互作用。战略人力资源管理尽管没有从组织的高度探讨知识管理,却在个人的知识管理中所起的作用方面做了大量的研究。

图 1-1 展示了人力资源管理与知识管理的结合,表明了这两个领域的交互作用所形成的有价值、稀缺、难以模仿和组织化的知识资源最终能够转化为企业的核心能力。

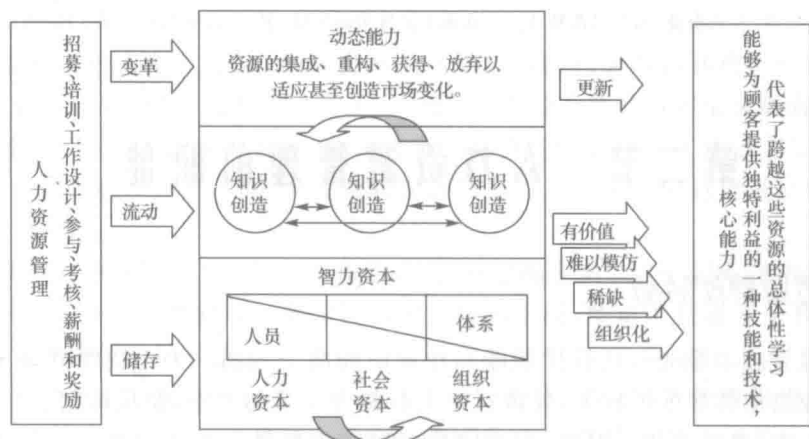


图 1-1 人力资源管理与知识管理的结合

(资料来源: Patric M. Wright, Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell, Human Resources and the Resource Based View of the Firm, Journal of Management, 2001, 27: 701-721)

【走进管理】

16 种提高竞争优势的人力资源管理实践

1. 就业安全感: 一种就业保证理论, 任何一个雇员都不会因为工作缺乏而被解雇。
2. 招聘时的挑选: 以正确方式仔细地挑选合格的雇员。
3. 高工资: 工资高于市场所要求的工资(即: 比竞争者所付的工资还要高)。
4. 诱因薪金: 让那些促进绩效和赢利水平提高了的雇员们分享津贴。
5. 雇员所有权: 通过向雇员们提供诸如公司股票份额和利润分享方案等, 把组织中

的所有权的利益给予雇员。

6. 信息分享:向雇员们提供有关运作、生产率、赢利率的信息。
7. 参与和授权:鼓励决策的分散化和在工作过程中扩大工人的参与和授权。
8. 团队和工作再设计:使用跨学科的团队以协调和监控他们自己的工作。
9. 培训和技能开发:为工人们提供完成某工作所必需的技能。
10. 交叉使用和交叉培训:培训人们去从事好几项不同的工作。
11. 象征性的平等主义:平等对待雇员,通过诸如取消经理餐厅和泊车保留空间之类的行动而做到这一点。
12. 工资浓缩:减小雇员间薪金差别的程度。
13. 内部晋升:通过使处于交替组织层次上的雇员晋升去填补职务空缺。
14. 长期观点:组织必须明白,通过劳动力达到竞争优势需要花费时间,因此需要一种长期观点。
15. 对实践的测量:组织应当测量雇员态度、各种方案和首创精神的成功以及雇员绩效水平等方面。
16. 贯穿性的哲学:让基本的管理哲学把各种个体的实践连接成一个凝聚性的整体。

资料来源:劳伦斯·S·克雷曼,人力资源管理——获取竞争优势的工具,北京:机械工业出版社,2003:13~15。

第二节 人力资源管理的职能

一、人力资源管理活动

人力资源管理的职能包括管理职能和作业职能两个方面。人力资源管理是指某人(部门)在企业高层领导的授权下,处理对他人有权力关系的工作,包括计划、组织、指挥、控制等多项内容,其程度与范围随授权的程度而定,也就是代表高层领导行使管理工作的权限,是管理权力的一种延伸,这就是人力资源管理的管理职能。人力资源管理的作业职能包括员工的招聘、选用、派用、培训、工作分析与工作设计、员工绩效的评价、制定与执行报酬和福利计划、建立有效激励员工改善或提高工作绩效的系统、建立人力资源信息系统,以及处理劳资关系等一系列内容。

人力资源管理的核心问题是对组织绩效的贡献,提高组织绩效的关键是确保人力资源管理活动支持组织在提高生产率、服务和质量方面的努力。^①

(1)生产率。在全球竞争日益加剧的时候,生产率可以衡量每一个雇员的产出,持续提高生产率就变得更为重要。

(2)质量。产品和服务的质量在长时间内明显影响组织的成功。如果组织有了一个

^①赵曙明.人力资源管理(第13版)[M].北京:电子工业出版社,2012:13