



现代经济与管理类规划教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

主编 丁宁 副主编 王馨

清华大学出版社 · 北京交通大学出版社



现代经济与管理类规划教材

人力资源管理

主 编 丁 宁

副主编 王 馨

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书对人力资源管理的基本理论做了系统的阐述,具体介绍了人力资源管理概述、战略人力资源管理、人力资源规划与设计、工作分析与设计、员工招聘、培训与开发、薪酬管理、绩效管理、福利管理、职业生涯规划、劳动关系和集体谈判、安全与健康、全球企业人力资源管理等方面的理论与知识。本书的最大特点不仅体现在其清晰的脉络上,即基本概念→基本理论→基本实践;更重要的是,本书通过大量资料收集与整理而形成的大小案例随处可见,始终贯穿于本书的主线,使本书通俗易懂,且颇具启发性。

本书可以用作经济管理类院、校、系的专科生、本科生及其他相关各层次学生的教材,也可以作为人力资源管理课程的参考书籍,还可以供广大企事业单位人力资源管理人员及其他对人力资源管理知识感兴趣的人员学习和参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/丁宁主编. —北京:北京交通大学出版社:清华大学出版社,2016.2

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-2651-0

I. ①人… II. ①丁… 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021323号

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

策划编辑:吴嫦娥 责任编辑:黎丹 助理编辑:崔明

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://www.bjtup.com.cn>

印刷者:北京交大印刷厂

经销:全国新华书店

开本:185 mm×260 mm 印张:17.5 字数:437千字

版次:2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-5121-2651-0/F·1576

印数:1~2 000册 定价:36.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

随着市场经济的快速发展，人力资源管理在企业管理中的作用也变得日益重要。一个企业能否健康发展，在很大程度上取决于员工素质的高低，取决于人力资源管理在企业管理中的受重视程度。因此，企业人力资源管理的重要性日益凸显，这一方面是市场竞争加剧的结果；另一方面也导致了人们对人力资源管理知识的巨大需求，表现之一就是人力资源管理类教材的迅速更新。

人力资源管理是一门研究企业人力资源管理规律的管理学科。人力资源管理的研究范围主要包括：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，确保企业战略目标的实现。它是企业的一系列人力资源的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制订、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等。即企业运用现代管理方法，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，最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。当今，我国已有越来越多的企业开始重视人力资源管理。企业管理者积极学习人力资源管理理论，并在企业人力资源管理的实践中取得了丰富的经验。很多理论工作者对人力资源管理表现出浓厚的兴趣并倾注了大量的心血，有关人力资源管理的理论书籍和实践经验总结在市场中大量涌现。全国高等院校经济类、管理类专业大都开设了人力资源管理课程，一批理论和实践相结合的教材也陆续出版，发挥了理论指导实践的作用。这些成绩的取得无疑从不同的方面推动着我国企业人力资源管理的实践进程，并不断丰富企业管理学科的内容。

本书主要包括：人力资源管理概述、战略人力资源管理、人力资源规划与设计、工作分析与设计、员工招聘、培训与开发、薪酬管理、绩效管理、福利管理、职业生涯规划、劳动关系和集体谈判、安全与健康、全球企业人力资源管理等。每部分内容呈现出逻辑递进关系，紧密相连，不可分割。本书的特点是简明易懂、深入浅出，并强调系统性和综合性。

全书由丁宁总策划，共分13章，具体编写人员及分工如下：丁宁、任静、王馨（第1、2、3章），丁宁、张义帅（第4、5、6章），丁宁、徐勤东、王馨（第7、8、9章），丁宁、崔路路、王馨（第10、11、12、13章）。初稿完成后，由丁宁统稿并担任主编。

在完成本书的过程中，得到了许多同仁的帮助。他们为本书提出了许多建设性的意见和想法，特别是为本书案例研究直接提供帮助的同仁们。同时在本书的编写过程中也参考了一

些书籍，在本书的参考文献中已经列出。最后，本书的出版得到了北京交通大学出版社及吴嫦娥编辑的鼎力支持。在此一并表示衷心的感谢。

由于时间紧迫，加之水平所限，书中错误遗漏之处敬请广大读者批评指正。如果本书的出版能对广大读者有所裨益，我们则不胜欣慰。

作 者

2015 年 10 月于大连

目 录

第1章 人力资源管理概述	1
1.1 人力资源管理概述	2
1.2 人力资源管理的发展历程	5
1.3 人力资源管理者的角色及任职要求	9
1.4 人力资源管理的理论基础	14
◇ 习题	19
第2章 战略人力资源管理	22
2.1 战略人力资源管理概述	24
2.2 外部环境影响	25
2.3 内部环境影响	28
2.4 战略人力资源管理面临的挑战	31
◇ 习题	37
第3章 人力资源规划与设计	40
3.1 人力资源规划概述	41
3.2 人力资源规划过程	44
3.3 人力资源供需预测	47
3.4 制订人力资源规划	54
◇ 习题	58
第4章 工作分析与设计	61
4.1 工作分析概述	62
4.2 工作分析的过程与方法	64
4.3 工作描述和说明书	72
4.4 工作设计内容和方法	78
◇ 习题	82
第5章 员工招聘	85
5.1 招聘概述	86
5.2 招聘渠道	88
5.3 人员甄选	94
5.4 人员录用	99
5.5 招聘风险及控制	102
◇ 习题	104

第6章 培训与开发	107
6.1 培训与开发概述	108
6.2 培训的原则、形式和体系	111
6.3 培训的组织和管理的	117
6.4 培训的过程	119
◇ 习题	126
第7章 薪酬管理	129
7.1 薪酬及薪酬管理概述	130
7.2 基本工资管理	134
7.3 激励工资管理	142
◇ 习题	147
第8章 绩效管理	149
8.1 绩效管理概述	150
8.2 制订绩效管理方案	154
8.3 绩效评估与考核技术	164
◇ 习题	172
第9章 福利管理	174
9.1 福利概述	175
9.2 法定福利计划	177
9.3 自愿提供的福利	185
9.4 弹性工作福利计划	189
◇ 习题	194
第10章 职业生涯规划	198
10.1 职业生涯规划概述	199
10.2 影响职业生涯的因素	202
10.3 个人职业生涯规划	208
10.4 企业的职业生涯规划	213
10.5 职业生涯发展计划的编制	217
◇ 习题	219
第11章 劳动关系和集体谈判	221
11.1 劳动关系概述	222
11.2 劳动合同	225
11.3 劳动争议处理	232
11.4 集体谈判	235
◇ 习题	239
第12章 安全与健康	241
12.1 劳动保护	242
12.2 劳动保护的主要内容	244
12.3 劳动保护的管理制度	249

◇ 习题	251
第 13 章 全球企业人力资源管理	254
13.1 全球企业人力资源管理的影响因素	255
13.2 全球人力资源选拔与配置	256
13.3 全球人力资源的培训、薪酬和福利	261
13.4 全球企业的劳动管理	265
◇ 习题	266
部分习题参考答案	269
参考文献	272

第1章

人力资源管理概述

【学习目标】

1. 掌握人力资源管理概述；
2. 了解人力资源管理的发展历程；
3. 理解人力资源管理的角色及任职要求；
4. 掌握人力资源管理的理论基础。

【导入案例】

巴斯夫公司的人力资源管理

1865年，巴斯夫（BASF）公司创立于德国路德维希港，该公司一直从事研发和生产各种农业化学品的工作。目前，巴斯夫公司是世界上最大的化工集团之一，分支机构遍布世界各地。巴斯夫公司之所以能够在百年经营中兴旺不衰，很大程度上归功于它在长期的发展中确立的员工激励的五项基本原则。具体地讲，这五项基本原则是：

1. 给员工分配适合其工作能力和工作量的工作

不同的人有不同的工作能力，不同的工作也同样要求有不同的工作能力的人。企业家的任务在于尽可能地保证所分配的工作适合每一位职员的工作能力和兴趣。巴斯夫公司采取四种方法做好这方面的工作：① 数名高级经理人员共同接见每一位新雇员，以对他的兴趣、工作能力有确切的了解；② 除公司定期评价工作表现外，公司内部有正确的工作说明和规范要求；③ 利用电子数据库储存了有关工作要求和员工能力的资料和数据；④ 利用“委任状”，由高级经理人员小组向董事会推荐可以提升到领导职务的候选人。

2. 论功行赏

每位员工都对公司的成就做出了自己的贡献，这些贡献与许多因素有关，如他的教育水平、工作经验、工作成绩等，但最主要的因素是员工的个人工作表现。巴斯夫公司的原则是：员工的工资收入必须视他的工作表现而定。他们认为，一个公平的薪酬制度是有效激励员工的先决条件，工作表现得越好，报酬也就越多。因此，为了激发个人的工作表现，工资差异是必要的。另外，公司还根据员工表现的不同提供不同的福利，如膳食补助金、住房、公司股票，等等。

3. 广泛的员工培训

通过广泛的培训，提高员工的工作能力，并优先从公司内部选拔有资格担任领导工作的人才。除了适当的薪资和报酬之外，巴斯夫公司还提供广泛的培训，由专门的部门负责管理，为公司内人员提供本公司和其他公司的课程。公司的组织结构十分明确，员工们可获得

关于升职的可能途径方面的资料,而且每个人都了解自己所在的岗位。该公司习惯于从公司内部选拔经理人员,这就保护了有才能的员工,使他们消除了因公司从外部聘请人员而影响他们升职的顾虑。因此,这些员工们保持很高的积极性,因为他们明白自己有升职的机会。

4. 不断改善工作环境和安全条件

一个适宜的工作环境,对于激励员工十分重要。如果工作环境适宜,员工们感到舒适,就会有更佳的工作表现。因此,巴斯夫公司在工厂附近设立各种专用汽车和火车设施,并采取弹性的工作时间等措施,这些深得公司员工的好感。

巴斯夫公司还建立了一大批保证安全的标准设施,由专门的部门负责,如医务部、消防队、工厂高级警卫等。他们都明白预防胜于补救,全部员工都要定时给予安全指导,还提供必要的防护设施;公司提供各种安全设施,并日夜测量环境污染和噪声;各大楼中每一层都有一名经过专门安全训练的员工轮流值班,以负责安全;意外事故发生率最低的那些车间,会得到安全奖。所有这些措施,大大降低了公司意外事故的发生率,使员工有一种安全感。

5. 实行抱合作态度的领导方法

巴斯夫公司领导认为,在处理人事关系中,激励员工的最主要原则之一是抱合作态度的领导方法。上级领导应像自己也被领导一样,积极投入工作,并在相互尊重的气氛中合作。巴斯夫公司给领导者规定的任务是商定工作指标、委派工作、收集情报、检查工作、解决矛盾、评定下属员工和提高他们的工作水平。

在巴斯夫公司,如果上级领导人委派了工作,就由其亲自检查,员工也自行检查中期工作和最终工作结果。在解决矛盾和纠纷时,只有当各单位自行解决矛盾的尝试失败后,才由更上一级的领导人参与解决。

巴斯夫公司规定每一位领导人的主要任务就是根据所交付的工作任务、工作能力和表现评价下属员工,同时应让职员都感觉得到自己在为企业完成任务的过程中所起的作用。如果把巴斯夫公司激励员工的整个方式简单地概括,那就是“多赞扬,少责备”。

巴斯夫公司多年的经验表明,抱合作态度的领导方法,由于能使员工更积极地投入工作和参加决策,因此这是一个为达到更高生产率而激励员工的较佳途径。

该公司由于贯彻了上述五项基本原则,近10年来销售额增长了5倍。目前,巴斯夫公司生产的产品品种达6000种之多,每年还有很多新产品投入市场出售。

资料来源: www.basf.com 及相关资料。

1.1 人力资源管理概述

1.1.1 人力资源管理的含义

1. 概念

人力资源管理是指组织为了实现既定的目标,运用现代管理措施和手段,对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行管理的一系列活动的总和。人力资源管理具有:时效性、能动性、两重性、智力性、再生性、连续性、时代性、社会性、消耗性等特点。

人力资源管理的主要任务就是以人作为中心,以人力资源投资为主线,研究人与人、人与

组织、人与事的相互关系,掌握其基本理念 and 管理的内在规律,为充分开发、利用人力资源,不断提高和改善职业生活质量,充分调动人的主动性和创造性,促使管理效益的提高和管理目标的实现。

2. 主要内容

(1) 制订人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给和需求的发展趋势,制订人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

(2) 人力资源成本会计工作

人力资源管理部门应与财务等部门合作,建立人力资源会计体系,开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身,而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

(3) 岗位分析和工作设计

对组织中的各个工作和岗位进行分析,确定每一个工作和岗位对员工的具体要求,包括技术、种类、范围和熟悉程度,学习、工作与生活经验,身体健康状况,工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料,这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据,也是对员工的工作表现进行评价的标准,以及进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

(4) 人力资源的招聘与选拔

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书,利用各种方法和手段,如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员以及委托像烽火猎聘公司这种国内知名的猎头公司。并且经过资格审查,如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查,从应聘人员中初选出一定数量的候选人,再经过严格的考试,如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选,确定最后录用人选。人力资源的选拔,应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

(5) 雇佣管理与劳资关系

员工一旦被组织聘用,就与组织形成了一种雇佣与被雇佣的、相互依存的劳资关系,为了保护双方的合法权益,有必要就员工的工资、福利、工作条件 and 环境等事宜达成一定协议,签订劳动合同。

(6) 入厂教育、培训和发展

任何应聘进入一个组织(主要指企业)的新员工,都必须接受入厂教育,这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。入厂教育的主要内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识 with 要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等方面。为了提高广大员工的工作能力和技能,有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员,尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育,目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

(7) 工作绩效考核

工作绩效考核,就是对照工作岗位职责说明书和工作任务,对员工的业务能力、工作表

现及工作态度等进行评价,并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式,也可以是他评式的,或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据,它有利于调动员工的积极性和创造性,检查和改进人力资源管理工作。

(8) 帮助员工的职业生涯发展

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制订个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展,使员工有归属感,进而激发其工作积极性和创造性,提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制订其个人发展计划时,有必要考虑它与组织发展计划的协调性或一致性。也只有这样,人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导,促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

(9) 员工工资报酬与福利保障设计

合理、科学的工资报酬福利体系关系到组织中员工队伍的稳定与否。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面,来为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。员工福利是和社会和组织保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日,并且为了保障员工的工作安全卫生,提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

(10) 保管员工档案

人力资源管理部门有责任保管员工入厂时的简历,以及入厂后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录材料。

1.1.2 人力资源管理与传统人事管理的区别

小资料

去过寺庙的人都知道,一进庙门,首先是弥勒佛,笑脸迎客,而在他的背面,则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前,他们并不在同一个庙里,而是分别掌管不同的庙。弥勒佛热情快乐,所以来的人非常多,但他什么都不在乎,丢三落四,没有好好地管理账务,所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手,但成天阴着个脸,太过严肃,搞得人越来越少,最后香火断绝。佛祖在查香火的时候发现了这个问题,就将他们俩放在同一个庙里,由弥勒佛负责公关,笑迎八方客,于是香火大旺。而韦陀铁面无私,锱铢必较,则让他负责财务,严格把关。在两人的分工合作中,庙里一派欣欣向荣景象。其实在用人大师的眼里,没有废人,正如武功高手,不需名贵宝剑,摘花飞叶即可伤人,关键看如何运用。

人力资源管理与人事管理不同,其不仅仅是称谓的变换和职能部门名称的改变,具体差别体现如下。

① 传统人事管理将事作为重心,把人降格为“执行指令的机器”,着眼于为人找位,为事配人。而人力资源管理则将人作为重心,把人作为第一资源,既重视以事择人,也重视为人设事,尤其对特殊的人力资源。

② 传统人事管理将人视为组织的财产,部门所有、闲置和压抑等现象严重,只重拥有

不重开发使用。现代人力资源管理将人力资源作为劳动者自身的财富。作为人力资本,它有增值的本能。因而个人、组织和社会均重视人力资源开发使用,一旦闲置和遭到压抑,则具有在市场机制作用下重新配置的本能。

③ 传统人事管理的主体是行政部门,管理制度受到领导人意志左右,个人、组织包括企业均是被动的接受者。而人力资源管理的主体也就是市场运行的主体,他们的行为受到市场机制的左右,遵循市场通行规则和人力资源管理自身特有的规律。

④ 传统人事管理部门作为组织内的一个从事执行的职能部门,从事日常的事务性工作。而人力资源管理部门被纳入决策层,把人的开发、利用、潜能开发作为重要内容,鼓励成员参与管理,将人力资源管理部门作为组织战略决策的参与者。管理模式也由“垂直”模式过渡到“主体”模式。

⑤ 人力资源管理充分运用了当代社会学、心理学、管理学、经济学和技术学等学科的最新成果,更加强调管理的系统化、规范化、标准化以及管理手段的现代化,突出了管理者诸要素之间互动以及管理活动与内外部环境间的互动。

从上述区分中可知,人力资源管理转变在未来将会出现以下发展趋势:一是管理原则上同时强调个人和集体;二是管理方法上同时强调理性与情感;三是在领导方式上同时强调权威与民主;四是在考核晋升上同时强调能力与资历;五是在薪资报酬上同时强调即时工资和长远收益。

1.2 人力资源管理的发展历程

人力资源管理可以追溯到很久以前,从其产生的背景和演变的过程看,它是伴随着管理实践、管理理论的发展向前发展的。所以,我们依据管理实践、管理理论发展的不同阶段,将人力资源管理的发展过程划分为以下六个阶段。

小提示

19世纪末到20世纪初,管理理论刚刚形成,这一时期存在三大管理理论,相对后期的管理理论,我们称之为古典的组织管理理论,它们分别为泰勒的人事管理理论、法约尔的人事管理理论、韦伯的人事管理理论。

1. 传统管理阶段

人力资源管理可以追溯至公元前18世纪古巴比伦的《汉谟拉比法典》。这部法典中记录着在我们今天看来是最低工资标准的规定。这一时期属于人力资源管理尚未诞生时期,手工业作坊、家庭手工业大量存在。产业的所有者既是管理者,也是手工业工人。18世纪工业革命的标志——蒸汽机的产生,使得机械力迅速取代了人力,工厂取代了家庭手工业。工业革命的出现使社会生产方式发生了根本性的变化,从以手工技术为基础的资本主义工厂手工业过渡到资本主义机器大生产阶段,生产规模的扩大、专业化协作的发展、投入生产的资源增多等,这就带来一系列迫切需要解决的新问题:如工人的组织、分工、协作、配合问题等。英国古典政治经济学家亚当·斯密在1776年发表的代表作《国民财富的性质和原因的

研究》中,最早对劳动分工概念进行了解析,详细阐述了劳动分工可以极大地提高劳动生产率。

由于劳动分工思想的提出,个体劳动在工厂中消失,工人的协同劳动成为主体。因此对工人的管理问题就逐渐凸显出来。这一阶段,在工人的管理方面产生了各种朴素的管理思想。例如,在劳动分工的基础上对每个工人的工作职责进行界定,实行具有激励性的工资制度,推行职工福利制度,对工人的工作绩效进行考核等。这些管理思想基本上都以经验为主,并没有形成科学的理论,但是却形成了人力资源管理的雏形。

① 人力资源管理在这一阶段表现为“雇用管理”,主要功能用于招录和雇用工人,其管理以“事”为中心,以“目的”为指导,缺乏严格的规章制度,管理者凭个人的主观经验臆断指挥工人干活。

② 把人视为“经济人”,认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利,以“金钱”为衡量一切标准。每个工人都在一定的岗位上做简单的、重复的机械劳动。

③ 确立了工资支付制度和劳动分工制度,每位工人有自己的岗位,按规定获得“工资”。

④ 已初步有了智力劳动和体力劳动的区别,有了雇佣劳动,也就有了一些不做工的“监工”,他们的主要任务就是强迫和监督工人劳动。

⑤ 企业的劳资关系主要依靠“皮鞭加面包”的方式维持,员工是“会说话的机器”,根本谈不上对员工的尊重和爱护。

2. 科学管理阶段

以19世纪末泰勒的科学管理理论为标志,管理科学进入了科学管理阶段,泰勒因而被后人尊称为“科学管理之父”。泰勒提出的科学管理理论就是对组织中的员工进行有目的的管理,提高组织的工作效率。

小资料

弗雷德里克·泰勒是美国古典管理学家,科学管理的主要倡导人。出生于1856年3月20日,他去世的日期是1915年3月21日。他的墓碑位于一座能俯视费城钢铁厂烟囱的小山上,墓碑上刻着:“科学管理之父——弗雷德里克·温斯洛·泰勒”。其管理理论影响广泛而深远。首先,开创了管理实证研究的先河;其次,使人类的管理从经验上升到科学;最后,使科学管理理论得到了发展。

(1) 科学管理理论观点

当时,工业革命席卷欧洲和美洲,工厂从无到有,规模逐渐扩大,并且出现了众多的工头和监工,对工人进行控制和监督,用非人道的、野蛮的方法进行管理。而员工对这种低薪酬、高强度、无保障的劳动极为不满,再加上数次经济大萧条和金融恐慌,进一步激化了工人与管理者的冲突。工人为了保护自己的利益,开始了罢工和联合抵制,工会崛起,劳资关系紧张。为了缓和激烈的劳资冲突,泰勒在一个钢铁厂进行实验和研究,提出了以下观点。

① 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。为此,应通过观察、分析、记录工作程序等手段,制定出合理的日工作量。

② 为了提高生产率,需要挑选和培训第一流的工人。所谓一流的工人是指适合于某种

工作且愿意努力工作的人。

③ 要让工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,在标准化的环境中进行操作。

④ 采用刺激性的工资报酬制度,激励工人们努力工作。主要是制定合理的工资定额,实行差别计件制,即完成任务正常报酬,未达标准低报酬,超过标准高报酬。

⑤ 工人和雇主都应当进行一场精神革命。双方合作,致力于提高劳动生产率,把蛋糕做大,即使不改变分配比例,也会同时有利于双方;劳资双方由对立的关系变为合作的关系,共同为提高劳动生产率而努力。

⑥ 把计划职能和执行职能分开。以科学的工作方法取代经验的工作方法。

⑦ 管理控制中实行例外管理原则,日常事务授权部门负责,管理人员只对例外事项保留处置权利。

⑧ 实行职能工长制。一个工长负责一方面的职能管理工作,细化生产过程管理。泰勒这一科学理论受到广泛的赞扬,许多雇主采用他的原理和方法,大大提高了生产率。

(2) 泰勒的贡献

① 提倡对员工进行挑选。挑选适合某种工作并且愿意努力工作的人,这是现代人力资源管理招聘的理论基础。

② 提出了工作定额原理。这一原理要求,先通过工作研究分析,制订出标准的操作方法,然后对员工进行训练,让其掌握最优的工作方法,在此基础上规定日工作量,即工作定额。

③ 倡导劳资双方的“合作”。劳资双方为利润分配而争吵,造成彼此敌对和冲突,使劳动效率不高,盈余不足,其结果是两败俱伤。但只要双方友好合作,改变紧张关系,就可使双方获益。

④ 实行有差别的、有刺激性的计件工资制度,鼓励工人完成较高的工作定额。科学管理提出的“劳动定额”“工时定额”“工作流程图”“计件工资制”等一系列的管理制度和方

法奠定了人事管理学科的基础。至此,人事管理理论初见端倪。

3. 人事管理阶段

在20世纪二三十年代,学者们开始由科学管理转向对人的研究,他们力图将人的因素融入科学管理中,通过发现工人的实际需要,采用合适的方法对工人进行管理,这一时期的代表人物主要有梅奥。

小资料

霍桑实验

1924年,美国的西方电气公司在梅奥的组织下,对芝加哥附近的霍桑工厂进行一系列实验。霍桑工厂是一个制造电话交换机的工厂,具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度,但工人们仍愤愤不平,生产成绩很不理想。为找出原因,美国国家研究委员会组织研究小组开展实验研究。实验分为四个阶段:照明实验、福利实验、访谈实验、群体实验,目的是探讨工作环境对生产效率的影响。

梅奥研究了心理因素和社会因素对工人劳动过程的影响,实验结果揭示出:

① 工人是“社会人”。工人不是单纯追求物质和金钱的“经济人”，还有诸如友情、安全感、归属感等心理上和社会方面的情感需要，工人受重视的感受能调动其工作积极性。

② 企业中存在非正式组织。企业中，工人间由于非正式的接触和交往形成非正式组织。非正式组织有其自己的行为规范，很多时候与管理者的正式规定相冲突，影响劳动生产率。管理者不能只重视正式组织的作用，要善于利用非正式组织的作用，既要有科学管理、理性分析能力，也要通晓人性。

小资料

继梅奥的“霍桑实验”之后，又有许多学者致力于从心理学和社会学的角度对劳动生产率进行研究，形成人际关系-行为科学学说。该学说将前期科学管理理论中对人的认识更进一步，认识到人不仅有获得经济物质回报的需要，还有更深层次的安全、感情的需要。对科学管理理论中关于人事管理的内容做了进一步的补充和完善，揭示非经济回报和社会回报作为激励手段的重要性。

4. 人力资源管理阶段

20 世纪 50 年代以后人事管理开始向人力资源管理转变。特别是第二次世界大战后，随着经济高速发展，劳资矛盾和人事纠纷案例频频发生，美国的《民权法案》第七章《公平就业法案》对就业中的各种歧视做了规定。这一时期的人事管理进入比较严格、规范、系统的时代。其显著标志是怀特·巴克的人力资源职能理论和迈勒斯的人力资源模式理论。归纳起来，人力资源管理阶段的管理主要体现以下 5 个特征。

(1) 管理人的视野更加开阔

传统的人事管理主要以事为中心，主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作。而现代人力资源管理主要以人为中心，注重人事相宜，发挥人的特长和潜能，淡化管理者与员工的身份界限，关注员工的参与和团队合作。

(2) 管理的内容更加丰富

现代人力资源管理不仅包括选拔、使用、考核、晋升、调配等这些操作性工作，还要担负工作设计、流程规划、战略参与、变革推动与文化建设等诸多内容。内容的丰富和职责的拓展使人力资源管理部门从后台的支持部门，转变成组织中的核心部门。

(3) 组织对人的管理是企业管理者共同参与的重要工作

在人事管理阶段，多数管理者认为，组织对人的管理主要是人事部门的工作。进入人力资源管理阶段，多数管理者，特别是直线部门主管，都认为人力资源管理不单纯是人力资源管理部门的事，更多的是直线部门经理的重要工作。直线部门经理是人力资源管理的主力，人力资源专员主要提供技术支持，承担专业顾问和综合协调的角色。

(4) 培训与职业生涯管理成为人力资源部门的重要职责

以人为中心的管理，把提高员工素质、规划员工的职业发展作为人力资源管理的重要内容。企业将对员工培训的投入看作是对人力资本的投资，其目的在于提升员工的工作技能、构建企业人力资源的竞争优势。为了留住人才，企业开始关注员工的长期发展，从工作内容、薪酬待遇等方面，规划员工成长、发展的通道，避免员工的流失。

(5) 管理的内容更具系统性

传统的人事管理部门的管理职能,注重管理中的操作性内容,对战略管理、工作分析、变革创新和组织调整等缺乏系统的考虑。进入人力资源管理阶段,人力资源部的管理职能体现出系统性的特点,从组织的战略设计、人才规划、职业生涯管理到选拔、晋升、考核、奖惩等工作,都是从系统管理的视角展开的,并关注整体组织文化的建设。

5. 战略性人力资源管理阶段

传统的人力资源管理虽然比人事管理在管理的广度和深度方面都有很大突破和深入,但比较而言仍与组织战略目标结合不够紧密,还没有真正从战略的角度重视人力资源开发与管理对于组织目标实现的作用。

小 资 料

20世纪80年代以后,新经济真正开始进入一个发展时期。这个时期,人力资源管理以企业战略与竞争优势原理为基础,以人力资源管理如何系统支持企业的战略成功和竞争优势为核心命题。这一时期的人力资源管理不仅仅是一个专业职能,并且已经开始成为企业的战略合作伙伴,和企业的战略完成系统整合。这也就是说,人力资源管理不单是一个人与事的有效配置,它要完成企业整个战略的配置。

目前不确定性成为企业一个主要特征,这就带来两个问题:第一从外部来讲,人力资源管理如何适应外部环境的变化;第二人力资源管理对内如何应对战略管理能力的要求,如何通过人力资源的管理来打造企业核心竞争力,来提升企业竞争优势。所以,人力资源管理问题开始从组织的角度被关注,而不仅仅是从个体的角度。

6. 知识与信息管理阶段

21世纪知识经济飞速发展,与此同时,人力资源管理也进入了知识与信息管理的新阶段,也有学者称为智慧管理阶段。这一时期的人力资源管理不仅仅是解决组织和人之间的关系,更是解决一个组织中人的知识的获取、知识的应用、知识的再创新问题。尤其进入新经济阶段,不再是简单地对员工行为进行管理,主要是对员工的智慧进行有效的管理,而且要借助知识系统,借助知识管理作为重要的工具提升企业的竞争优势。

1.3 人力资源管理者的角色及任职要求

1.3.1 人力资源管理者

企业的人力资源管理部门的组织结构与企业规模有很大关系。许多小企业没有正式的人力资源管理部门,而是由各直线经理或某个行政部门处理人力资源问题,其主要工作是招聘和培训员工。随着企业规模扩大,企业需要一个独立的职能部门处理人力资源工作。一个中型企业可能只需设一个人力资源专员,但在一个大型企业,则需要一个专门的人力资源部门处理大量的人力资源工作。人力资源管理部门的组织结构如图1-1所示。

在专门的人力资源管理部门中,人力资源管理者有四类人员:支持性人员、专家、通才