

人力资源管理

王火平 主编



郑州大学出版社



人力资源管理

主 编

郑州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/王火平主编. —郑州: 郑州大学出版社,
2009. 1

(高等职业教育经济管理类“十一五”规划教材)

ISBN 978 - 7 - 81106 - 887 - 0

I. 人… II. 王… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校:
技术学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 175157 号

郑州大学出版社出版发行

郑州市大学路 40 号

出版人: 邓世平

全国新华书店经销

新乡市凤泉印务有限公司印制

开本: 787 mm × 1 092 mm

印张: 18. 75

字数: 388 千字

版次: 2009 年 1 月第 1 版

邮政编码: 450052

发行部电话: 0371 - 66966070

1/16

印次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 81106 - 887 - 0 定价: 29.00 元

本书如有印装质量问题, 由本社负责调换

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源管理的基本概念	1
一、人力资源管理的基本概念	1
二、人力资源的特点	3
三、人力资源的地位和作用	5
第二节 人力资源管理的发展历程	6
一、工业革命前的人力管理阶段	6
二、人事管理的初始阶段(18 世纪中期至 20 世纪初期)	6
三、人事管理阶段(20 世纪初期至 20 世纪 50 年代)	7
四、人力资源管理阶段(20 世纪 50 年代至今)	9
第三节 人力资源管理的目标与任务	11
一、人力资源管理的目标	11
二、人力资源管理的任务	15
第四节 中国企业人力资源管理的历史演变	17
一、人力资源管理在我国的发展	17
二、我国人力资源管理的现状与特点	21
三、我国人力资源管理的前景展望	22
第二章 人力资源管理理论	25
第一节 人力资源管理理论的基础——关于人的哲学	25
一、四种人性假设	26
二、中国历代思想家对人性的认识	29
三、马斯洛的需要层次理论	29
四、马克思主义对人性的认识	30
第二节 西方国家人力资源管理理论	33
一、X 理论	33
二、行为科学理论	34
三、Y 理论	34

四、超 Y 理论	35
五、Z 理论	36
第三节 我国人力资源管理理论	37
一、我国古代的人力资源管理理论	37
二、我国古代的人事思想及用人实践	39
三、马克思主义人性理论对中国人力资源管理理论的影响	42
第四节 人力资源管理的基本原理	43
一、要素有用原理	43
二、同素异构原理	43
三、系统优化原理	44
四、能级对应原理	44
五、互补增值原理	45
六、激励强化原理	46
七、反馈控制原理	47
八、弹性冗余原理	47
九、竞争协作原理	47
十、信息催化原理	48
十一、主观能动原理	49
十二、动态优势原理	49
第三章 人力资源规划	52
第一节 人力资源规划的含义	52
一、人力资源规划的含义	53
二、人力资源规划的作用和分类	53
三、人力资源规划的原则	55
四、人力资源规划的特点	56
五、人力资源规划的内容	57
第二节 人力资源需求预测	58
一、人力资源需求的预测	58
二、人力资源需求预测的影响因素	59
三、人力资源需求的预测步骤	60
四、人力资源需求预测方法	60
第三节 人力资源供给预测	63
一、人力资源供给预测的步骤	63
二、人力资源供给预测的方法	63
三、人力资源供求平衡方法	66
第四节 人力资源规划程序	67
一、人力资源规划程序	67

二、编写人力资源计划的步骤	68
三、人力资源信息系统	72
第四章 工作分析与工作设计	76
第一节 工作分析的概念	76
一、工作分析的含义	76
二、工作分析的要素和目的	77
三、工作分析的作用	78
第二节 工作分析的内容与步骤	79
一、工作分析的内容	79
二、工作分析的步骤	83
第三节 工作分析的方法	87
一、问卷调查法	87
二、观察法	91
三、面谈法	92
四、写实分析法	92
五、关键事件法	93
六、参与法	94
七、资料分析法	94
第四节 工作设计	94
一、工作设计的原则	94
二、工作设计的表现形式	95
第五章 员工的招聘与录用	101
第一节 员工招聘与录用概述	101
一、招聘与录用的意义	101
二、招聘与录用的基础工作	103
三、招聘与录用的影响因素	103
四、招聘与录用的原则	105
五、员工招聘与录用的程序	106
第二节 员工招聘与录用策略和方法	109
一、员工招聘与录用策略	109
二、员工招聘与录用方法	116
三、招聘与录用方法的技术指标	126
第三节 员工招聘与录用评估	127
一、招聘成本评估	127
二、录用人员评估	128
三、综合评价	128
四、招聘小结	131

第六章 员工培训与开发	135
第一节 员工培训与开发概述	135
一、员工培训与开发的概念	135
二、员工培训与开发的特点	136
三、员工培训与开发的意义	137
四、员工培训与开发的内容	138
五、员工培训与开发的原则	139
第二节 员工培训与开发流程	140
一、员工培训与开发流程简介	140
二、员工培训与开发的需求分析	141
三、员工培训与开发的实施	145
四、员工培训与开发的效果评价	147
第三节 员工的培训方法	147
一、讲座法	147
二、远程学习	148
三、视听教学法	148
四、在职培训	149
五、情景模拟法	150
六、商业游戏	151
七、案例分析法	151
八、角色扮演	152
九、行为模仿	152
十、团体学习法	153
十一、常设培训机构	153
第四节 员工的职业开发	155
一、员工职业开发的定义和作用	155
二、员工职业开发的主要活动	155
三、员工职业开发的管理	156
第五节 员工培训与开发的评估	157
一、培训效果指标	157
二、培训效果评价方法	158
第七章 绩效管理	164
第一节 绩效管理概述	164
一、绩效及其影响因素	165
二、绩效考核及绩效管理	167
三、绩效管理的作用	169
四、影响绩效管理的因素	170

五、绩效管理常见的问题	172
六、绩效管理与人力资源管理其他环节的关系	173
第二节 绩效管理的过程	175
一、绩效计划	176
二、绩效辅导	177
三、绩效考评	177
四、绩效反馈与面谈	178
五、绩效改进	178
六、绩效结果的应用	178
第三节 绩效考评	179
一、绩效考评者的组成	179
二、绩效考评的原则	180
三、绩效考评的方法	181
四、绩效考评过程中常见的问题	189
第四节 绩效反馈与面谈	192
一、绩效反馈的含义	192
二、绩效反馈与面谈的目的	192
三、绩效反馈与面谈的过程	193
第八章 薪酬管理	199
第一节 薪酬管理概述	199
一、薪酬的概念及构成	200
二、薪酬管理的含义	202
三、薪酬管理与其他人力资源管理职能的关系	202
第二节 薪酬管理的基本内容	203
一、薪酬管理的内容	203
二、薪酬水平管理	203
三、薪酬体系管理	206
四、薪酬结构管理	207
五、薪酬支付形式的管理	207
六、薪酬调整管理	208
第三节 薪酬制度的设计与实施	210
一、薪酬制度设计的影响因素	210
二、薪酬制度设计的原则	213
三、薪酬结构的设计	215
四、薪酬设计的模式	221
五、薪酬设计的程序	226
六、薪酬设计需要注意的问题	228

第四节 员工福利	229
一、员工福利的含义及功能	229
二、福利的特征	230
三、福利的内容和主要表现形式	231
四、员工福利管理	231
第九章 员工激励	235
第一节 员工激励概述	235
一、激励含义和作用	235
二、激励过程	236
第二节 激励理论	237
一、内容型激励理论	237
二、过程型激励理论	243
三、调整型激励理论	248
第三节 员工激励的原则和方法	250
一、员工激励的原则	250
二、员工激励的方法	251
第十章 劳动关系管理、社会保障及劳动安全管理	256
第一节 劳动关系管理	256
一、劳动关系含义、内容及原则	257
二、劳动关系的主体	259
三、劳动合同	261
四、劳动争议及处理	264
第二节 社会保障与劳动保护	266
一、社会保障	266
二、劳动保护	272
第三节 生产安全与劳动安全管理	274
一、人机系统中不安全因素分析	275
二、加强生产安全与劳动安全的方法与措施	277
参考文献	281

第一章

人力资源管理概述



课前导读

【知识学习目标】 通过本章的学习,建立起人力资源的概念,熟悉人力资源的划分;对人力资源管理的概念、目标和任务、发展历程有一个大致了解和掌握,对我国人力资源管理的发展历史、现状与特点有一定的了解。

【能力培养目标】 通过对人力资源管理概念的学习和理解,能全面了解人力资源管理的内涵及发展现状,为学习后面章节打下基础。

【教学重点】

1. 人力资源管理的含义
2. 人力资源的分类
3. 人力资源管理在企业发展中的作用
4. 人力资源管理的任务

【教学难点】 人力与人力资源 现代人力资源管理与传统人事管理的差异
人力资源管理的目标与任务

第一节

人力资源管理的基本概念

一、人力资源管理的基本概念

(一) 人力资源的概念

人力资源是指能够通过智力劳动和体力劳动推动国民经济和社会发展、已经进入或尚未进入社会生产的人们的劳动能力的总和。

人力资源是与自然资源、经济资源及信息资源(统称四大资源)相对应的概念。人力资源可以有不同的分类。

1. 从宏观和微观分 宏观意义上的人力资源概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的;微观意义上的人力资源概念则是以部门和企事业单位进行划分和计量的。

2. 从广义和狭义分 广义地说,凡是智力正常的人都是人力资源。狭义上的人力资源则有多个层面的含义:①在传统意义上人力资源是劳动力的总和;②人力资源是指包含在人体内的一种生产力,有现实的生产力(已经发挥出来的)和潜在的生产力(还没有发挥出来的)之分;③人力资源是指有智力和体力的人们的总和。

(二) 人力资源的构成

一个国家或一个地区的人力资源应该从其多寡及程度两个方面加以考虑,即人力资源由数量和质量两个方面构成。

1. 人力资源数量 人力资源数量是对一个国家或地区所拥有的有劳动能力的人口资源的多寡的衡量,即劳动力人口的数量。

一个国家或地区的人力资源(劳动力人口)由以下八个部分组成:

(1) 适龄就业人口 指那些处于劳动年龄、正在从事社会劳动的人口。这部分人是构成人力资源的主体,在人力资源数量中占较大的比例。

(2) 未成年就业人口 指那些虽未达到劳动年龄,但已经从事社会劳动的人口,也称为未成年劳动者。

(3) 老年就业人口 指那些虽然已经超过规定的劳动年龄,但仍然继续从事社会劳动的人口,也称为老年劳动者。

(4) 求业人口(待业人口) 指那些处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求从事社会劳动的人口。

以上四部分人口一起构成了现实社会中的经济活动人口,这部分人口的数量就是现实的人力资源数量。

(5) 就学人口 指那些虽已处于劳动年龄但正在从事学习,没有从事社会劳动(在学习结束前也不会要求从事社会劳动)的人口。

(6) 家务劳动人口 指那些处于劳动年龄之内,正在从事家务劳动的人口。

(7) 服役人口 指那些处于劳动年龄之内,正在部队服役的人口。

(8) 其他人口 指那些处于劳动年龄之内的其他人口。

以上四部分人口均为因各种原因未就业的人口,是在现实国民经济活动中可以被利用但尚未被利用的人力资源,这部分人口的数量也被称为潜在人力资源数量。

2. 人力资源质量 人力资源质量是对构成人力资源总量的劳动力人口的整体素质的衡量,即对人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度的衡量,具体可从劳动者的体质、文化、专业技术水平及劳动积极性等方面体现出来。

人力资源的数量和质量是密切联系的两个方面。衡量一个国家或地区的

人力资源丰富程度,不仅要考虑其数量的多少,更要评价其质量的高低,因为与人力资源的数量相比,其质量方面更为重要。人力资源的数量只是反映可以控制物质资源的人数,而人力资源的质量则反映了控制物质资源类型、物质资源复杂程度以及物质资源数量等方面能力的人员特征。人力资源质量的重要性还体现在资源内部的替代性方面。一般来说,人力资源的质量对数量的替代性较强,而数量对质量的替代作用较差,有时甚至不能替代。在现代社会,在创造社会财富方面,人力资源的质量远胜于它的数量。

(三) 人力资源管理的概念

人力资源管理是指对人力资源的获得、有效开发、合理配置和充分利用等方面所进行的计划、组织、领导和控制等活动。它是研究并解决组织中人与人关系的调整、人与事的配合,以充分开发人力资源,挖掘人的潜力,调动人的生产积极性,提高工作效率,实现组织目标的一系列理论、方法、工具和技术的总称。

人力资源管理可以从宏观和微观两个层面考虑。从宏观层面看,人力资源管理是指一个国家或地区的人力资源的管理,即对全社会的人力资源的管理,主要侧重于从整体上对人力资源的形成、开发和利用的管理。它通过制定一系列制度、政策,采取必要的措施促进人力资源的形成,为人力资源的开发和利用提供条件,对人力资源的利用加以引导,使人力资源的形成、开发和利用能够与社会协调发展。如我国的计划生育和人口规划管理、高等教育的高速发展、职业技术培训以及劳动与社会保障等,包括成立人力资源和社会保障部,都是进行宏观人力资源管理的具体体现。从微观层面看,人力资源管理是一个组织为了其战略目标引进人力资源,以及对其所拥有的人力资源进行开发和合理利用的管理活动。从微观层面考虑的组织一般是指企业或事业单位。

二、人力资源的特点

人力资源与物质资源和其他生物资源相比有其特殊性。人力资源的特点主要包括以下几点:

1. 存在状态的生物性 人力资源的承载者是人,因此是有生命的“活”的资源,它与人的自然生理特征息息相关。人力资源具有生物特性。

2. 开发对象的能动性 许多资源在其被开发的过程中完全处于被动地位,而人力资源则不同,它在被开发过程中具有能动性,这也是人力资源与其他资源最根本的区别。人是有意识有感情的,能够积极主动、有目的、有意识地认识世界和改造世界。由于人所具有的社会意识并且在社会生产过程中处于主体地位,决定了人能有意识地对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。人力资源的能动性主要表现在以下三个方面: ①自我强化。即人能够通过学习来提高自身的素质和能力。②功利性的投向。趋利避害是动物

的一种本能,但人并不像动物那样只能被动地接受周围环境的影响,而是可以主动选择、积极适应。由于人能够自主地支配自身的人力资源,所以在市场调节人力资源的过程中,人力资源会以一定的功利性目的为依据,有目的、有意识地控制和选择其投向,自主地选择对应的专业、职业及工作单位等。③爱岗敬业,积极工作,创造性地劳动。这是人力资源能动性的最主要方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

3. 生成过程的时代性 人力资源不像石油、煤炭等自然资源那样,在一个比较长的历史时期里仍然保持相对稳定的状态。时代不同,社会意识形态不同,经济发展阶段不同,以及科学技术的发展状况不同,都会对人力资源产生不同的影响,人力资源的生成过程在不同时代会具有不同的特征。

4. 使用过程的时效性 由于人作为生物有机体,有其生命周期,如幼年期、青壮年期、老年期,各个时期的劳动能力各不相同。能从事劳动、能被开发利用的时间被限制在生命周期的中间一段,在这一段中又因为人才类别、层次的不同,有才能发挥的最佳期和最佳年龄段。如果在这个时期不使用、不开发,就会失去劳动能力固有的作用。

5. 开发过程的持续性 提倡终身学习,是由于通过不断学习,人的工作能力和工作态度会得到不断的提高和完善。人力资源是可以不断开发的资源,在开发使用后还可以继续开发。人力资源的开发可以有不同的形式,培训学习的过程是开发的过程,使用的过程同样是开发的过程。对一个具体的人来说,直到他的生命终结前,或者更准确地说直到他的职业生涯结束前,人力资源都是可以持续开发的资源。

6. 使用开发的再生性 资源可以分为不可再生资源 and 可再生资源两大类。不可再生资源最典型的是矿藏,如煤矿、金矿、铁矿、石油等,每开发和使用一批,其总量就减少一批,绝不会靠自身机制再生恢复。可再生资源如森林、海洋生物等,只要保持必要的条件,就可以再生而保持资源总体的数量。人力资源是可再生资源,它基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总量内个体的不断替换更新和各个个体在一生中劳动力的“消耗—生产—再消耗—再生产”的过程而实现。人力资源的这种再生性不同于一般生物资源的再生性,除受生物规律的支配外,还受到人类自身意识、意志的左右,受到人类文明程度的影响,受到科学技术水平的影响。

7. 闲置过程的消耗性 矿藏等自然资源可以长期放置而不会消耗掉,人力资源如果闲置不用则会消耗掉。人进入成年后,体力会逐渐衰退,如果闲置不用,知识水平和技术能力也会老化和下降,并不会因闲置不用而保存下来。

8. 人力资源的社会性 从人类社会经济活动角度看,人类劳动是群体性劳动,不同的劳动者都会处于一定的劳动集体之中,这是人力资源社会性的微观基础。从宏观上看,人力资源总是与一定的社会环境相联系的,它的形成、配置、开发和使用都离不开社会环境和社会实践,是一种社会活动。从本质上讲,人力资源是一种社会资源,应当归整个社会所有,而不应仅仅归属于某一

个具体的社会经济单位。

三、人力资源的地位和作用

社会的正常运转和企业的生产经营活动,均离不开人力资源、经济资源、自然资源和信息资源。其中,人力资源、自然资源和信息资源均表现为有一定的使用价值,而经济资源则是一个比较抽象的东西,既可以用来购买人力资源,也可以用来购买自然资源和信息资源,即经济资源是人力资源、自然资源和信息资源的价值体现,表现为一定的货币量。所以,从根本上来说,社会的正常运转和企业的生产经营活动就是由人力资源和经济资源两大要素构成的。这两大要素缺一不可,但相较而言,人力资源的地位更突出,作用更大。

(一) 人力资源是企业最重要的资源

随着生产力的迅速发展和科学技术水平的迅速提高,企业之间的竞争越来越复杂,越来越激烈。在这种复杂激烈的生存发展竞争中,人力资源的作用更加突出,已经成为企业能否获胜的关键。从根本上说,企业之间的竞争就是人力资源优劣的竞争。日本是一个自然资源极度匮乏的岛国,但日本从第二次世界大战结束到 20 世纪 80 年代中期,其经济实现了飞速发展,原因就是日本在人力资源上的投资得到了丰厚的回报。因此,完全有理由判断,发达工业国家的主要资本,不是其有形的矿藏、厂房、设备,而是它积累的经验、知识和训练有素的人力资源。IBM 公司总裁华生(T. J. Watson)曾说过“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”由此可见,人力资源在企业生存发展中起着非常重要的作用。

(二) 人力资源是创造利润的主要来源

商品的价值是由转移价值和附加价值这两个性质不同的主要部分构成。转移价值是指在商品构成过程中“采购”过来的那部分,如材料、能源、设备等生产要素,这些生产要素在商品的价值中不会增加价值,只能将其原价值转移到商品的价值中,因而不会产生利润。附加价值是商品价值与转移价值的差额部分,它对企业的意义与转移价值截然不同。附加价值基本上是由劳动创造(附加)的,它才是企业利润的真正来源。由于商品的附加价值越高,企业的利润就会越大,所以企业如果期望获得高额利润,就必须使商品的附加价值增加,这就必须依赖人力资源的质量和结构。因为人力资源(资本)具有低投入高产出的特征,是企业以最少的资源获得最大经济效益的保证,所以,人力资源的重要性越来越被广泛认识。

(三) 人力资源是一种战略性资源

人力资源是一种战略资源。进入知识经济时代,社会经济的发展已经减弱了工业化时代对经济资源、自然资源 and 劳动者体力的依赖,而增强了对劳动者知识的依赖。这是因为“物”的资源的特点常常表现为被动的、自然性的和

硬性的,或者说是“死”的,是服从于纯理性规律的;而与物的资源相比,人力资源的特点则常常表现为主动的、人为性的和软性的,或者说是“活”的。任何一个企业或组织,要想实现它的战略及组织目标,必须拥有优秀的人力资源。因此,人力资源特别是拥有高科技产业相关知识的人才,就成为 21 世纪最重要的、最具有战略意义的资源。

第二节

人力资源管理的发展历程

人类社会活动的进程中,一直都存在对劳动力的使用、管理和调配。随着人类社会的进步,人力资源管理活动及其理论逐步得到发展和完善。人力资源管理的概念是随着西方工业国家的经济发展逐渐形成和发展的。人力资源管理的发展大约经历了四个阶段,即工业革命前的人力管理活动阶段、人事管理初始阶段、人事管理阶段以及现代人力资源管理阶段。

一、工业革命前的人力管理阶段

在工业革命以前,不存在人事管理活动,更没有人力资源管理活动。在奴隶社会,奴隶主只是把奴隶看成是劳动的工具,当作会说话的牲口一样管理,并不考虑他们作为人所具有的独立人格和思维能力;在封建社会,社会经济活动以农耕为主,经济活动的主要组织形式是以家庭为单位,并且逐渐出现行会来负责管理相关行业的生产方法和产品质量,开始出现针对工人的一些浅层次的管理,但仍然仅限于对能够投入生产中的人力的管理。

二、人事管理的初始阶段(18 世纪中期至 20 世纪初期)

(一) 工业革命对人事管理的影响

工业革命是导致出现人事管理的最基本原因。工业革命有三大特征,即机械设备的发展、人与机器的联系、需要雇用大量人员的工厂的建立。工业革命导致了劳动专业化程度的提高和工人生产产品的剧增。由于出现劳动分工,工人只需要学习一种技术,新工人接受培训的时间大为减少;工人只从事单一的工作,节省了从一道工序转移到下一道工序的时间,也使工人对所使用的工具更加熟悉,这种熟悉反过来激发了工人在使用工具中的创造性。通过合理安排工人的工作,减少了原材料的消耗,节约了开支,使生产率大大提高,也因此产生了以技能为基础来划分的工资等级。

工业革命大大加速了企业的发展及商业的繁荣,但那时的劳动者被当作商品,而且由于奉行放任主义哲学的缘故,政府也没有采取什么保护工人的行动。正如马克思所批评的:资本家把工人肢解成各种碎片,使其成为机器的附

属物。

在这一时期,管理先驱罗伯特·欧文(Robert Owen)创建了最早的绩效评价系统。他将一块四边分别涂上白、黄、蓝、黑四种颜色的木板安装在机器上,每天将对应于工作表现好坏的颜色转向通道,以反映工人前一天的工作状况。这种做法激发了工人工作的积极性,收到了较好的效果。由于欧文在改善对工作中的人进行管理方面所做的贡献,因而被称为“人事管理之父”。

(二) 科学管理运动对人事管理的影响

19世纪末,人口和市场需求的迅速膨胀加大了对产品的需求,有力地促进了生产的发展。因此,如何用机器取代人力以及寻找更高效的工作方法,成为了管理的首要问题。美国的科学管理工作者泰勒(Frederick Taylor)和德国的社会学家韦伯(Max Weber)都提出了一系列比较科学合理的管理方法和管理手段。在这一时期,人事管理的思想有如下特点:

(1) 劳动管理标准化 采用劳动定额管理,实行差别计件制,实施劳动定时工作制,首次科学而合理地对劳动成果进行计算。

(2) 生产操作标准化 将有目的的培训引入企业,对工人进行训练,让工人按照专业详细分工掌握标准化的操作方法,并根据工人的特点分配工作。

(3) 工作职能专业化 细化生产过程管理,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;明确划分管理职能和作业职能,出现了人事管理部门,其职能除负责招工外,还负责协调人力和调配人力。

(4) 组织机构规范化 将各种职务和职位按照职权的等级原则加以组织,按照下级服从上级的严格等级观念对人进行管理。

(三) 工业心理学对人事管理的影响

20世纪初,工业心理学创始人、德国心理学家雨果·芒斯特伯格(Hugo-Munsterberg)在其《心理学与工作效益》中开始关注工作和个体的差异。在这个阶段,工厂企业已经产生了专司人事工作的部门。在这一时期,人事管理的思想有如下特点:

(1) 在对人的认识上,已开始萌发了对人性的尊重,对人的心理需求的尊重,即认识到人除了需要物质、金钱以外,还有社会、心理、精神等各方面的需要,承认人是社会人。

(2) 在管理方法上,意识到管理方法是有区别的,重视工会和民间团体的利益,提倡要以人为核心改善管理方法,即承认领导是一门艺术。

(3) 在管理形式上,承认在正式组织之外,还有非正式组织的存在。非正式组织的领袖人物,作为正式组织以外的权威人物,对人们的行为和意愿同样有着很大的影响力。

三、人事管理阶段(20世纪初期至20世纪50年代)

20世纪20年代开始的人际关系运动及行为科学,使工厂企业对人的管

理开始进入完全意义上的人事管理阶段。

20 世纪 20 年代至 30 年代初,在美国芝加哥西方电气公司进行了著名的霍桑试验。试验的目的是研究照明对工人生产率的影响,但经过三年的持续试验,研究人员发现,在人们日常的工作中,随着某一种条件(如照明)的改变,其他的变量也会随之受到一定的影响,但影响生产率的主要因素却是对雇员的激励以及群体意识。

随后,哈佛商学院的埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)等几位教授继续对霍桑试验进行研究,一直到 20 世纪 30 年代初得出重要结果:生产率直接与集体合作以及协调程度有关,而集体合作与协调程度又与主管人员及研究人员对工作群体的重视程度有关,与不带强制性的提高生产率的办法相联系,还与为变化过程中的工人提供参与机会相联系。

继霍桑试验后,又有许多科学家致力于从心理学和社会学角度对劳动生产率继续研究,从而形成了人际关系—行为科学学说。

行为科学以更广泛的理论学科和应用学科为理论基础,涉及更多的问题。行为科学的很多分支在人力资源管理的理论知识和运用方法中得到了应用,为人力资源管理的理论和实践做出了贡献。其中包括:

- (1) 研究人在工作中行为的工业心理学;
- (2) 研究人们如何相互影响与被影响的社会心理学;
- (3) 研究有关组织为什么存在、职能如何设计以及怎样才更为有效的组织心理学、组织理论;
- (4) 研究个体及群体行为的原因,以及如何利用这一研究在组织环境中使人的生产率更高、工作更令人满意的组织行为学;
- (5) 研究社会、社会机构及社会关系的社会学等。

在人事管理阶段,科学家们开始关注工人的需要,研究工人的行为特点,并试图在管理中突出人的重要性。如赫茨伯格的“双因素”理论,马斯洛的需求层次理论,亚当斯的公平理论,弗洛姆的期望理论,麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论,斯金纳的强化理论,俄亥俄州立大学的管理方格理论,费德勒的权变理论,等等。理论学家们把科学管理与行为科学相结合,以“社会人”、“自我实现人”假设理论为基础,以人为中心,所形成的理论为经理人员提供了实践依据。

随着更多的有关人的理论的形成,以及美国针对劳资矛盾和人事关系的相关纠纷制定的法律规定,这一时期的人事管理进入比较严格、规范、系统的阶段。在这一时期,人事管理的思想有如下特点:

- (1) 人事管理规范化。许多企业不仅设立专门的人事部门,而且对人事部门的工作还进行较为明细的分工,如分别管理薪酬、考核、劳资矛盾、福利、培训等,但仍局限在战术而非战略水平上。
- (2) 经理人员追求效用最大化。对员工的重视更多地体现在以工作为中心的人事管理上,如在招聘人员时强调人对工作的适应性,以工作的要求作为