

人力 资源管理

RENLI ZIYUANGUANLI

主 编 刁爱华 韦 柳



电子科技大学出版社

人力 资源管理

RENLI ZIYUANGUANLI

主 编 刁爱华 韦 柳



电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 刁爱华, 韦柳主编. —成都: 电子科技大学出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5647-2180-0

I. ①人… II. ①刁… ②韦… III. ①人力资源管理—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 009109 号

人力资源管理

主 编 刁爱华 韦 柳

副主编 谢平芳 王 军 赵 楠 杨林叶 刘曾君 蔡海琼

出 版: 电子科技大学出版社 (成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 邮编: 610051)

策划编辑: 谢晓辉

责任编辑: 高小红 李波翔

主 页: www.uestcp.com.cn

电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn

发 行: 新华书店经销

印 刷: 北京文良精锐印刷有限公司

成品尺寸: 185mm×260mm 印张 13.25 字数 310 千字

版 次: 2014 年 1 月第一版

印 次: 2014 年 1 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5647-2180-0

定 价: 32.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83201495。

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

前言

当今世界，人力资源已成为各国社会发展的重要动力，企业要想在市场竞争中立于不败之地，缩小与其他企业的差距，就必须造就一批有国际视野和国际水准的人力资源管理队伍，创建新的富有竞争力的人力资源开发和管理体系。人才竞争说到底人才制度的竞争，是人力资源开发和管理科学水平的竞争，因此，社会对人力资源管理人才的需求量逐年攀升。国内大专院校纷纷开设了人力资源管理课程。学科的迅速发展呼唤教材建设的跟进，教材建设是学科建设的基础和保证，为满足大专院校管理课程教学需要和企业人力资源管理者学习的需要，特编写本教材。

人力资源管理由诸多职能模块构成，本教材全面、系统地阐述了人力资源管理的基本原理、流程和方法，主要包括人力资源管理认知、人力资源规划、工作分析、招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理。教材在内容选择方面力求新颖、实用，同时特别注重培养学生人力资源管理方面的职业能力。教材内容按照人力资源管理流程进行排序，符合循序渐进的认知规律。教材在章后设置了与章节内容匹配的基础训练题，以便于学生检测自学成果，提高职业技能，相关题目的正确答案附在教材后。

本教材可作为高职高专类院校经济管理类教材，还可以作为企业人力资源管理人员的参考用书。

本教材项目一人力资源管理概述由张琪编写；项目二人力资源规划由王军编写；项目三工作分析与工作设计由赵楠编写；项目四员工招聘与录用由刘曾君编写；项目五员工培训与开发由韦柳编写；项目六员工激励与绩效考核由杨林叶编写；项目七薪酬福利管理由蔡海琼编写；项目八劳动关系管理由谢平芳编写。韦柳负责全书的统稿工作。

本教材在编写过程中得到了各参编院校的大力支持，并吸收了兄弟院校各位专家、学者的宝贵意见，在此表示衷心的感谢。

由于时间仓促以及参编教师的学术视野所限，教材在内容和体例安排上难免存在不足之处，敬请人力资源管理专业的同仁和广大读者批评指正。

编者

目 录

项目一 人力资源管理概述	1
1.1 人力资源管理概述	2
1.2 人力资源管理者及管理机构	12
1.3 人力资源管理的发展趋势	16
项目小结	21
基础训练	21
实训设计	22
项目二 人力资源规划	25
2.1 人力资源规划概述	28
2.2 人力资源预测	34
2.3 人力资源规划的制定	40
项目小结	48
基础训练	49
实训设计	50
项目三 工作分析与工作设计	52
3.1 工作分析概述	53
3.2 工作岗位分析	56
3.3 工 作 设 计	70
项目小结	73
基础训练	73
实训设计	74
项目四 员工招聘与录用	76
4.1 员工招聘活动实施	77
4.2 员工甄选	82
4.3 招聘评估	89
项目小结	91
基础训练	91
实训设计	93



项目五 员工培训与开发	94
5.1 员工培训开发概述	95
5.2 培训的分类和方法	100
5.3 员工培训流程	105
项目小结	118
基础训练	119
实训设计	120
项目六 员工激励与绩效考核	122
6.1 员工激励概述	123
6.2 制定绩效考核方案	130
6.3 实施绩效考核方案	134
6.4 绩效改进	141
项目小结	144
基础训练	145
实训设计	146
项目七 薪酬福利管理	147
7.1 薪酬管理概述	148
7.2 薪酬制度的设计	156
7.3 福利管理	160
项目小结	167
基础训练	167
实训设计	169
项目八 劳动关系管理	170
8.1 劳动关系概述	171
8.2 劳动合同概述	175
8.3 劳动关系的协调与管理	189
项目小结	194
基础训练	195
实训设计	196
基础训练参考答案	198
参考文献	205

项目一 人力资源管理概述

知识目标

- 掌握人力资源的概念及特征;
- 掌握人力资源管理的概念、内容和基本原则;
- 了解人力资源管理的发展历程;
- 了解中国企业人力资源管理的发展趋势。

技能目标

- 逐步掌握人力资源管理者技能要求。

案例导入

比肖夫忙起来啦

具有心理学学士学位和人际关系学学士学位的查尔斯·比肖夫,曾经在多家公司做过人事工作。2004年,他来到从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司做人事工作,之后当上了人力资源部经理。

过去,当有人问比肖夫这些年作为人事部经理都做了什么工作时,他微笑着回答:“保证每个人在过生日时得到一张生日卡,在感恩节得到一只火鸡。”

确实,倒退许多年,人事部经理除了做些招收新员工、发薪水之类的工作外,还负责诸多这样的事情,如教人鞠躬时如何抬臂,教人如何打扫公司的停车场等。这确实产生了著名管理学家彼德·德鲁克指出的情形,即所有做人事工作的人无不忧虑,何以证明他们也在对企业做出贡献。

现在,比肖夫再也不谈生日卡、火鸡之类的事情了,整天忙个不停,电话随时都在响。“人事部经理”这一称谓也被另一种很有影响力的称谓“人力资源部经理”所取代。

【思考】

查尔斯·比肖夫为什么忙碌起来?现在的工作内容和以前有什么区别?

【分析】

查尔斯·比肖夫经历了人力资源管理的两个阶段:前一个阶段是人事管理,后一个阶段是人力资源管理。人事管理阶段主要负责招聘、档案管理、签订合同等简单的“事务性”工作,所以有时间给员工发生日卡和火鸡。人力资源管理阶段主要负责为组织选人、育人、留人和用人等复杂的管理工作,是对“人”的管理,并且人力资源部经理要参与企业决策,第二个阶段的工作内容增加了,并且基本是动态管理,所以比肖夫整天



忙个不停，电话不断。

（资料来源：于桂兰，魏海燕. 人力资源管理 [M]. 北京：清华大学出版社，2004.）

1.1 人力资源管理概述

1.1.1 人力资源的概念及特征

1. 人力资源的概念

资源泛指社会财富的源泉，是能给人带来使用价值和价值的客观存在物。一般说来，资源分为两类，一类是物质资源，另一类是人力资源。管理学中“人、财、物”的“人”就是人力资源，“财”和“物”就是物质资源。

人力资源是指一定范围内的人口中的所有具有劳动能力人口的总和，是能够推动经济和社会发展、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总称。

可以依据以下几种解释来理解人力资源的概念：

（1）人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口。

（2）人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源。它是最活跃、最积极的主动性的生产要素，是积累和创造物质资本，开发和利用自然资源，促进和发展国民经济，推动和促进社会变革的主要力量。

（3）人力资源是指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

（4）人力资源是指一个国家或地区具有劳动能力的人的总和。

（5）人力资源是指企业全体员工的能力。

（6）人力资源是指一切为社会创造物质或文化财富、为社会提供产品或服务的人。

2. 人口、人力资源、劳动力和人才的关系

人口是指在一定范围、某一时刻所有人员的总和。人力资源是指一定范围内的人口中具有劳动能力的人口总和。劳动力是指人的劳动能力，即人的体力劳动能力和脑力劳动能力的总和，是社会生产力中起决定性作用的因素。人才是指有较强能力或有某种特长的人，人力资源中的人才

指具有创新意识、创造能力的资源。由此可见，它们的关系是人口包含人力资源，人力资源包含劳动力，劳动力包含人才，如图 1-1 所示。

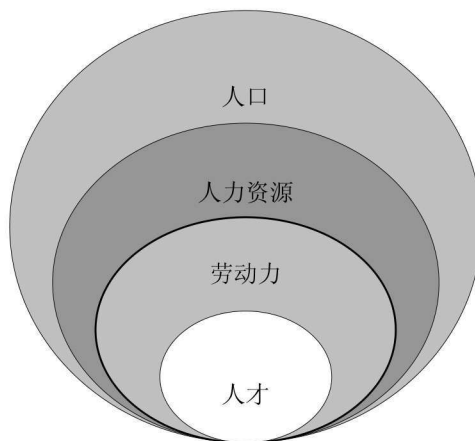


图 1-1 人口、人力资源、劳动力和人才的关系图

 小资料

我国人力资源的“富”与“穷”

我国是世界上人口最多的国家,目前有 13 亿多人。人力资源总数为 7.1 亿左右,约占世界人力资源总数的 30%以上。尽管我国有着巨大的人力资源的数量,但是总体素质却比较低。据初步统计,我国每百万人口中科技人员仅相当于发达国家的 3%,每百万人口中在校大学生数仅是发达国家 70 年代平均水平的 3%~4%。而我国人力资源的利用率则更低,仅为发达国家的 1%~2%。除了历史原因造成我国人力资源素质较低外,在人力资源的管理方法和方式上也存在一些问题,严重地制约了人力资源的开发与管理。其中,一是大量的劳动力处于与生产资料分离和半分离的状态下;二是就业的劳动人口的劳动生产率低下,这既有科技落后方面的原因,也有管理制度和管理方法的原因;三是我国的教育和再教育工程还有待于向与我国地位相符合的方向发展,尤其是再教育工程,我国与发达国家的差距还比较大;四是我国的人力资源在地区、行业以及城乡之间的分布极不平衡。

1998 年 10 月英国首相布莱尔访问中国,说中国的人力资源有两个特点:一是人力资源“RICH(富)”,二是人力资源“POOR(穷)”。我理解他所说的 RICH 是指我国的人力资源丰富,而 POOR 则是指我们人力资源的素质还不高。我国的人口基数很大,如果人力资源的素质高,会有巨大的创造力,同时给社会带来巨大的财富。但事实上我们的人力资源素质并不高。无数事实和经验告诉我们:没有开发的人力资源不但不是宝贵的资源,反而有可能成为社会和经济发展的包袱。这么多的人要吃、要穿、要住、要使用其他资源,我们面临着自然资源短缺的严峻考验。在中国这样一个其他资源人均占有量较低的国家,如果我们不搞现代人力资源开发和管理,合理地去配置人力资源,用开发了的人力资源去创造足够的物质基础和财富来满足巨大的人口需求,中国要想成为世界强国的目标就不会实现。目前我国的总体发展不错,但是我们应清楚地认识到四大发明早已成为历史。虽然我们的先人发明了活字印刷,但到现在这个领域里再没有新的发明,而是外国人在此基础上发明了打字机、电脑,首先采用电脑排版;我们的先人发明了火药,但此后是外国人发明了现代枪、炮、导弹、火箭。我们这样一个伟大的民族再也不能长时间没有自己的发明了。而我们要发明、要创造,就必须有高素质的整体人力资源,有一大批高级管理者,有向世界水平冲击的顶尖级科学家和科技人员。我们不能再认为我国的经济增长速度达到了 8%、10%就了不起了。要清楚地认识到我国的国民生产总值 70 000 亿人民币和美国 70 000 亿美元的概念是不一样的。虽然我国增长速度是 10%,美国增长 1.2%都一样是 7000 亿人民币。但美国稳步增长 1.2%却是对我们的挑战,因为他只有 2 亿人,而我国却有 12 亿多人,所以我国的人力资源开发应紧紧地围绕着经济发展和资金的初期积累,这样才能使我国在 21 世纪中叶进入中等发达国家的行列。

人是一个非常复杂的群体,尽管都在同一块土地上生长,长出来的却有鲜花,有野草,也有毒苗。由于人力资源素质的低下,使我们生活中还存在许多令人感到遗憾的事情。如街道上电话亭的玻璃被砸坏,电话机不知去向;公共场所的水龙头被人卸走,出



水口堵上了木头；路边下水井的盖被人偷走去卖钱，留下一个个危险的陷阱；飞机上有人用手机打电话，令旁人心惊胆战，就连刚刚开馆的海洋馆也没能幸免，鲨鱼模型的牙齿被掰掉；将动物拉出水面，照相机闪光灯的频频强光使一些鱼的眼睛红肿、看不见东西等，这些现象表明，我国的人力资源素质现在仍比较低。现在人力资源的开发和管理问题摆在了我们面前，中央和地方的许多部门、单位已意识到人力资源的重要性，并开始重视抓这项基础工作。如果现在不抓人力资源素质的提高和开发，到了某一时间，素质低下的人力资源问题将会像猛虎一样出现在各个角落，使我国要迈进世界强国，实现中国梦的理想化为泡影。

（资料来源：<http://wenku.baidu.com/view/5632fe0d79563c1ec5da7195.html>，2012）

3. 人力资源的主要特征

人力资源是有意识的资源，其具有以下特征：

（1）时代性

人力资源在其形成过程中受到时代条件的制约，人一生下来就置身于既定的生产力和生产关系环境中，所以这种资源必然具有时代的属性，具体地说，就是社会经济和生产力的发展水平制约着人力资源的素质水平。人力资源不可能超现实产生，也不可能超现实生存和使用，只有在现实环境条件下才能发挥作用。另外，作为个体，个人与个人、个人与群体和团队、个人与企业制度、个人与企业文化等会相互作用和相互影响。作为整体，人力资源与组织、地区、民族、国家等紧密联系在一起。

（2）能动性

自然资源在被开发过程中完全处于被动地位。由于人是有意识的，所以人力资源在被开发过程中具有能动性。人力资源的能动性是唯一能起到创造作用的因素，人力资源的能动性主要体现在人力资源可以自我强化、选择职业、积极劳动等方面。自我强化是指人可以通过后天的努力提升自己的素质，这一点也正是人力资源管理的着力点。选择职业是指人可以根据自己的好恶选择自己喜欢的职业的行为，人力资源管理应当努力让组织的所有员工喜欢自己的工作。积极劳动是指人可以自我约束、自我控制、自我工作，沿着组织制定的路线实现组织的目标。

（3）两重性

人力资源的两重性体现在他既是生产者，又是消费者，人力资源无论是否被开发或利用，都会消耗维持生命所必需的物质资源。当人力资源被开发和利用时，在消耗必要的物质资源的同时会为社会创造价值。人力资源的充分利用受社会经济、政治等宏观环境的影响，组织内部人力资源的充分利用是组织人力资源管理部门必须面对的课题。

（4）时效性

物质资源长期存放不会有多大的数量变化，人力资源则不同，在人的生命周期的整个过程中，不同的阶段其体能和智能是不同的。无论是哪类人，都有其才能发挥的最佳时期，所以人力资源闲置会使其才能荒废、退化，造成浪费。人才的开发和使用必须及时，开发使用时间不同，所得的效益也不相同。

（5）持续性

物质资源一般只开发一次或两次，形成产品使用之后就不再开发。人力资源不同，

使用之前必须进行必要的开发，使用过程也是开发过程。为使人力资源能胜任某一岗位，必须进行必要的岗前开发。人力资源开发后，会因社会进步、生产力发展及管理变革等多方面因素出现思想落后、技术陈旧等问题而不能胜任工作，或因自身身体的原因不再胜任原来的工作，或因人力资源自身发展的需要，人力资源会自觉地进行自我补偿、自我更新、自我丰富，这一过程是随着人力资源开发后的时间推移而连续发生的。

(6) 再生性

人力资源也存在消耗和磨损的问题。具体表现在三个方面，即生理磨损与消耗、心理磨损与消耗和能力磨损与消耗。生理磨损与消耗主要靠休息、饮食营养和新人力资源补充来实现再生；心理磨损与消耗主要靠良好的个人心理素质、和谐的人际关系、公正有效的企业制度和优秀的企业文化等实现修复和再生；能力磨损与消耗主要靠个人终生学习、在职培训和建立学习型组织来再生。人力资源管理认为人工作之后还需要继续学习，继续充实和提高自己。在具体使用这种资源时必须注意这一特点。

1.1.2 人力资源管理的概念

1. 人力资源管理的概念

人力资源管理就是运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的组织、培训和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，以实现组织的目标。具体来讲，人力资源管理就是制定人力资源规划、选人、育人、用人、留人的全过程，包括人力资源计划、人员招聘、员工培训、绩效考核、薪酬政策等内容。

2. 人力资源管理的内容

根据上述概念，人力资源管理的具体内容如图 1-2 所示。

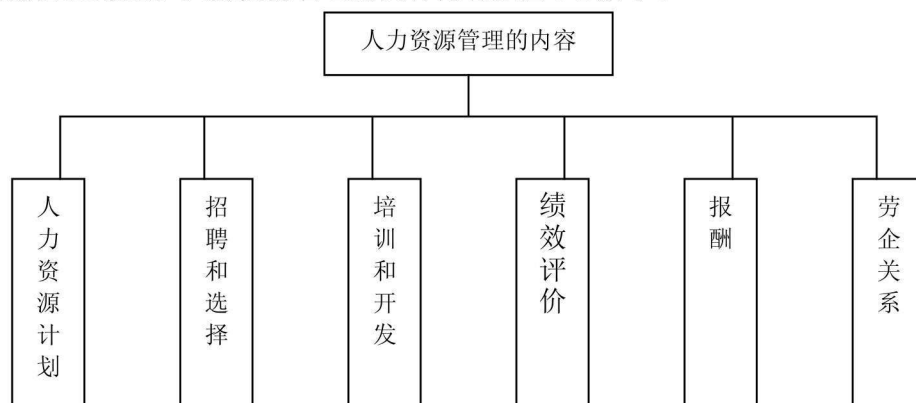


图 1-2 人力资源管理的内容

(1) 人力资源计划

根据企业的发展战略和经营计划，评估企业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，预测人力资源供给与需求的发展趋势，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。通过制定人力资源计划，一方面，保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致；另一方面，保证人力资源管理活动的各个环节互相协调，避免冲突。同时，在实施此规划时，还必须在法律和道德观念方面创造一种公平的就业机会。

（2）招聘和选择

当人力资源计划表明有新的员工需求时，企业就需要启动招聘和选择程序，以找到合格的劳动者，弥补职位的空缺。人力资源的招聘与选择，应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

（3）人力资源培训和开发

任何应聘进入一个新企业的新员工都必须接受入职教育，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。为了提高广大员工的工作能力和技能，有必要开展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。通过培训和开发提高员工个人、群体和整个企业的知识、能力、工作态度和工作绩效，进一步挖掘出员工的智力潜能。

（4）绩效评价

工作绩效评价，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的，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，通过考核员工工作绩效，及时做出信息反馈，奖优罚劣，进一步提高和改善员工的工作效率和质量。

（5）报酬

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，为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬和福利的标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏和工作成绩进行相应的调整，不能只升不降。员工福利是社会和组织保障的一部分，是工资报酬的补充或延续。

（6）劳企关系

企业管理者与企业内有组织的员工群体就工资、福利及工作条件等问题进行谈判，协调劳企关系。

3. 人力资源管理的基本任务

人力资源管理的基本任务，是根据企业发展战略的要求，通过有计划地对人力资源进行合理配置，搞好企业员工的培训和人力资源的开发，采取各种措施，激发企业员工的积极性，充分发挥他们的潜能，做到人尽其才、才尽其用，更好地促进生产效率、工作效率和社会经济效益的提高，进而推动整个企业各项工作的开展，以确保企业战略目标的实现。

具体地讲，现代企业人力资源管理的任务主要有以下几个方面：

第一，通过规划、组织、调配、招聘等方式，保证以一定数量和质量劳动力和各

种专业人才加入和配置到企业生产经营活动中,满足企业发展的需要。

第二,通过各种方式和途径,有计划地加强对现有职工的培训,不断提高他们的文化知识和业务水平。

第三,结合每一个员工的具体职业发展目标,搞好对员工的选拔、任用、考核和奖惩工作,做到发现人才、合理使用人才和充分发挥人才的作用。

第四,采取各种措施,包括思想教育、合理安排劳动和工作、关心员工的生活和物质利益等,激发员工的工作积极性。

第五,根据现代企业制度的要求,做好工资福利、安全与健康等工作,协调劳企关系。

4. 人力资源管理的作用

实践证明,重视和加强企业人力资源管理,对于促进生产经营的发展,提高企业劳动生产率,保证企业获得最大化的利益,具有重要的作用。

(1) 有利于促进生产经营的顺利进行

劳动力是企业劳动生产力的重要组成部分,只有通过合理组织劳动力,不断协调劳动力之间、劳动力与劳动资料、劳动对象之间的关系,才能充分利用现有的生产资料和劳动力资源,使它们在生产经营过程中最大限度地发挥作用,并在空间上和时间上使劳动力、劳动资料、劳动对象形成最优的配置,从而保证生产经营活动有条不紊地进行。

(2) 有利于调动企业员工的积极性,提高劳动生产率

企业管理中的人是社会中的人,他们不但需要衣、食、住、行等物质生存条件,而且有思想、有情感、有尊严,这就决定了企业人力资源管理必须设法为劳动者创造一个适合他们多方面需要的劳动环境,使他们安于工作、乐于工作、忠于工作,并能积极主动地把个人劳动潜力和全部智慧奉献出来,为企业创造出更大的生产经营成果。因此,企业必须善于处理物质奖励、行为激励以及思想工作三者之间的关系,使企业员工始终保持旺盛的工作热情,充分发挥自己的特长,努力学习技术和钻研业务,不断改进工作,从而达到提高劳动生产率的目的。

(3) 有利于现代企业制度的建立

科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容,而人力资源的管理又是企业管理中最为关键的部分。一个企业只有拥有第一流的人才,才会有第一流的计划、第一流的领导,才能充分而有效地掌握和应用第一流的技术,创造出第一流的产品;如果一个企业不具备优秀的管理者和劳动者,企业拥有再先进的设备和技术,也无法发挥效果。提高企业现代化管理水平,最重要的是提高企业员工的素质。可见,注重和加强企业人力资源的开发和利用,搞好员工培训教育工作,是实现企业管理由传统管理向科学管理和现代管理转变的不可缺少的一环。随着现代企业制度的逐步建立,企业人力资源管理将越来越突出和重要。

(4) 有利于减少不必要的劳动耗费

经济效益是指经济活动中成本与收益的比较。近些年的情况表明,在产品成本中员工工资所占比重有不断提高的趋势。而合理组织劳动力、科学配置人力资源可以有效地



减少劳动耗费，从而显著地提高企业经济效益。

1.1.3 人力资源管理的基本原则

1. 人力资源管理的人性观

西方企业管理中对人性的认识有“经济人”、“社会人”、“自我实现人”和“复杂人”四种观点，它们是西方企业管理在不同的发展阶段人性观的典型代表，对我国现代企业管理产生了一定的影响。

(1) 经济人

“经济人”也称“唯利人”。这种假说起源于享乐主义哲学和亚当·斯密关于劳动交换的经济理论。它认为人的行为在于追求自身利益的最大化。有人将这种人性假说指导下的管理理论概括为X理论。“经济人”假说的核心内容是：

- ①人的本性是不喜欢工作的，只要有可能人就会逃避工作。
- ②人天性不喜欢工作，对于绝大多数人必须进行强迫控制、指挥，才能迫使他们为实现组织目标去工作。
- ③一般人愿意受人指挥，希望逃避责任，较少有野心，对安全的需要高于一切。
- ④人是非理性的，本质上不能自律，易受他人影响。
- ⑤一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要参加工作的，只有金钱和其他的物质利益需要，没有自尊和自我实现的高级需要。

“经济人”理论阐述的观点主要强调工作动机的经济诱因及相应的管理职能，这在劳动工作是人们谋生手段的历史条件下具有合理性。

(2) 社会人

“社会人”也称“社交人”。这种假说认为，人们重视工作中人与人的友好关系，良好的人际关系是调动员工工作积极性的决定因素，物质利益是调动员工工作积极性的次要因素。“社会人”假说的核心内容如下：

- ①把员工当成“经济人”是不完全的，社会心理因素对调动员工工作的积极性起着很大作用，物质利益其次。
- ②生产效率的高低与员工的士气有关，而士气取决于员工在家庭、组织及社会生活中的人际关系是否和谐。
- ③除正式组织外，在组织内部还存在着“非正式组织”，这些“非正式组织”对员工的行为有一定影响。
- ④员工希望领导能与他们沟通，听取他们的意见。

“社会人”理论使人们认识到员工积极性的发挥和工效的提高，不仅受物质因素影响，更重要的是受社会和心理因素影响。这使得管理理论从过去的“以人适应物”转向“以人为中心”。

(3) 自我实现人

马斯洛需求层次理论的最高需求是自我实现。所谓自我实现，是指人们需要发挥自己的潜能，表现自己的才能，唯此才能感到满足。20世纪末，麦格雷戈总结马斯洛等人的观点，把它概括成Y理论。“自我实现人”假说的核心内容是：

①人使用脑力和体力进行劳动就像娱乐和休息一样，同样是人的本性，在某些条件下，劳动能使人获得满足。

②控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法，人们在执行任务时能够自我约束、自我指导。

③正常情况下，人不仅会接受责任，而且能主动承担责任。

④人对目标是否尽力，依赖于实现目标所得到的报酬，在报酬中最主要的不是金钱，而是自尊需要和自我实现需要的满足。

⑤大部分人都具有解决组织中问题的想象力，但在现代组织中个人的智力只是部分得到发挥。

（4）复杂人

“复杂人”假说是薛恩等人在 20 世纪 70 年代提出的。他们认为，无论是“经济人”、“社会人”还是“自我实现人”的假说都有其合理性的一面。但都不适于一切人。因为人存在着很大的差异，即使是同一个人在不同的年龄、事件、地点和环境下，也会有不同的表现。人的需要和潜能，随着年龄的增长、知识的丰富、地位的改变以及人际关系的变化而各不相同。因此，“复杂人”不单纯是某一种人。这种假说称为“超 Y 理论”。“复杂人”假说的核心内容是：

①人的需要是多种多样的，随条件的变化而变化，每个人的需要不同，需要层次也因人而异。

②人在同一时间有各种不同的需要和动机，这些需要和动机会发生相互作用并结合成一个统一的整体，形成错综复杂的动机模式。

③由于工作和生活条件的不断变化，人会产生新的需要和动机。

④一个人在不同单位工作或同一单位的两个部门工作，会产生不同的需要。

⑤由于人的需要不同，能力各异，对同一管理方式会有不同的反应。

2. 人本管理的基本原则

人本管理的思想贯穿于人力资源管理的始终，尤其是舒尔茨人力资本理论的提出，更突出了人的价值，显示了生产力要素中人的重要地位。人既是管理主体又是管理客体。人的积极性、主动性和创造性的发挥程度，决定着组织的兴衰成败。人本管理的核心是尊重人，激励人。在管理中体现“人的价值高于一切”的理念，需要在实践中贯彻人本管理的原则。

（1）个体差异原则

每个人都有各自的遗传体系，同时又都有各自的生长、受教育、生存、家庭等环境。世界上很难找出两个遗传相同、所处环境完全相同的两个人。这些因素造就了每个人的智力、性格、能力、受教育程度等多方面的差异。人本管理承认人与人之间的这些差异，同时在管理中注意这些差异，有的放矢地开发使用人才，尽可能做到人与事、人与人的关系达到合理境界。

（2）科学管理原则

现代的人力资源管理建立在现代自然科学和社会科学的基础之上。人本管理更是建



立在科学管理的基础之上。没有科学管理的基础，人本管理寸步难行。组织管理者特别是高层管理人员，必须具备与管理相关的基础科学知识，掌握管理的科学方法，才能有效地管理现代化组织。

（3）要素有用原则

现代人力资源管理认为任何要素都是有用的，关键是要为他创造发挥作用的条件，正所谓“没有无用之人”。科学管理之父泰勒曾经提出“第一流的工人”的思想。所谓第一流的工人，是指具有从事某种工作所需的能力并且愿意从事该工作的工人。他还说：“每一种类型的工人都能找到某些工作，使他成为第一流的工人，除去那些完全能做这些工作而不愿意做的人。”“人具有不同的天赋和才能，只要工作合适他，都能成为第一流的工人。”

人本管理是以“人”为中心的。人本管理认为任何人都是有用的人，关键是找到他们能干并且愿意干的工作，只有这样他们才能最大限度地发挥他们的才能。

（4）激励强化原则

激励就是激发员工的工作动机，激励的种类大体分为正激励和负激励两种。激励是人本管理的核心。根据研究表明，一个人在没有激励的状态下工作只能发挥 20%~30% 的潜能，但通过适当的激励就可以发挥 80%~90% 的潜能。发挥潜能的程度决定于激励的程度，正所谓“重赏之下，必有勇夫”。在组织中出现被组织赞许的行为或组织想通过员工实现某一目标时，通常使用正激励进行强化；而出现组织反对的行为时，通常使用负激励加以消除。正激励过程如图 1-3 所示。

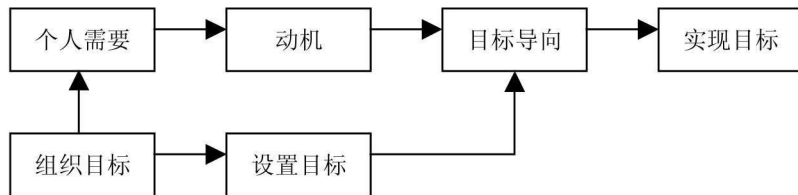


图 1-3 正激励过程图

（5）教育培训原则

人是生产力中最活跃的因素，是组织的财富。提升员工的职业素质是组织增强竞争力最有力的手段。组织通过对员工的教育、培训，切实帮助他们提高知识与技能水平，以适应组织生产经营的需要。

（6）文化凝聚原则

人力资源管理的一个重要方面就是提高组织的凝聚力，组织的凝聚力强才能吸引人才和留住人才，才有竞争力。在现代社会条件下，组织文化已经成为塑造组织凝聚力的一种重要方法和手段。每一个优秀的组织都非常重视组织文化的建设并拥有优秀的组织文化。

（7）结构优化原则

结构优化原则是指在人力资源管理中，首先要注意从众多不同的组织结构中选择出最为优秀的一种，然后针对所选定的组织结构，再从众多的人员或人力资源要素的配置

中选择最为有效的一种，即达到结构优化与配置优化。在人力资源管理中涉及四种结构优化问题，即组织结构优化、人员结构优化、职责权力结构优化与智能素质结构优化。

(8) 能级层序原则

能级层序原则是指在组织中建立一定的层级结构，根据每个人所具有的能力将其摆在合适的岗位上，给予不同的权利和责任，实行能力与职位的匹配。处于组织的高层管理、中层管理和操作层的人员，其素质能力的要求差异很大，具体如图 1-4 所示。稳定的组织结构应该呈正三角形能级分布。

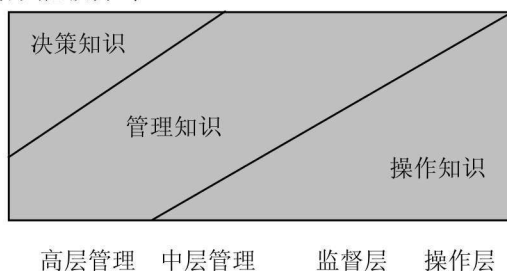


图 1-4 各能级人员知识结构图

(9) 互补增值原则

古语云：“尺有所短，寸有所长”。每个人都不可能十全十美，就个体而言很难“取长补短”；而人力资源管理是在群体中进行的，所以单个人的不足可以在群体中得到协调与平衡，实现整体优势，满足层序要求，这就是互补增值原则。该原则告诉我们，对人力资源的管理是非常必要的，同时告诉我们在人力资源的管理过程中，必须注意人力资源的互补作用。

(10) 动态适应性原则

在人力资源管理中，人与事的不适应是绝对的，适应是相对的，从不适应到适应是在运动中实现的，是一个动态的适应过程。这就是动态适应原理。

根据动态适应原则，我们应该对人力资源实行动态管理，随时监测营运系统的运行状况，进行人力资源的再配置。

(11) 同素异构原则

同素异构原则是指同样数量的人，用不同的组织网络连接起来，形成不同的权责结构和协作关系，可以取得完全不同的结果。用系统理论来分析，组织结构的作用是使人力资源形成一个有机的整体，可以有效地发挥整体功能大于个体功能之和的优势。

合理的组织结构和先进的组织文化，可以充分发挥人力资源的潜能，发挥出组织的系统优化功能，这是人力资源管理的基本内容。

(12) 公平竞争原则

公平竞争原则是指在人力资源管理中对竞争各方遵循同样的原则，公正地进行考核、录用、晋升和奖惩等。在组织内部引入公平竞争机制，可以较好地解决奖勤罚懒、用人所长、优化组合等问题。