

21世纪工商管理类专业主干课系列教材
Series Textbooks of Speciality Core Courses in
Business Administration for 21th Century



Human Resource Management

人力资源管理

王海光 编著

F241/92

2008

21世纪工商管理类专业主干课系列教材
Series Textbooks of Speciality Core Courses in
Business Administration for 21th Century



Human Resource Management

人力资源管理

王海光 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

· 大 连 ·

© 王海光 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 王海光编著. —大连: 东北财经大学出版社,
2008. 7

(21 世纪工商管理类专业主干课系列教材)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 373 - 6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 080557 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

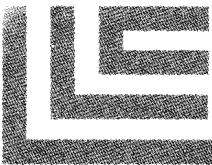
大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 385 千字 印张: 18 插页: 1
2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 朱 艳 刘贤恩 石建华 责任校对: 赵 楠
封面设计: 沈 冰 版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 373 - 6

定价: 28.00 元



前言

21 世纪是知识经济时代,人力资源管理已成为世界各国发展的共同战略。作为一种特殊的经济资源,人力资源是最宝贵的资源。人力资源的开发与使用,不仅关系到一个企业的成败,更影响着国家综合国力的强弱。尤其在经济发展主要依靠科学技术进步的今天,作为科学技术、知识文化载体的人力资源更是日益显示出其在经济发展中的特殊地位和作用。因此,人力资源管理课程已经成为工商管理类专业中一门重要的必修课。

本书集中阐述了企业的人力资源管理系统,包括人力资源管理系统的各个主要环节,如人力资源规划、工作分析、员工招聘与筛选、绩效评估与管理、薪资与福利等等。本书有三个方面的特点:第一,增加了跨国企业人力资源管理方面的内容。经济与竞争的全球化已经使人力资源管理的全球化背景大大加强,因此,我们将有关国际人力资源管理方面的内容介绍给读者。第二,注重人力资源管理理论与实务的结合。本书在阐述人力资源管理理论的同时,还介绍了一些人力资源管理系统中的操作实务,并且辅之以图形和表格,以利于学生掌握。第三,理论与案例相结合。我们在每一章后面都辅之以相关的案例,可以让学生在学理论的同时,运用理论去分析案例,巩固学到的知识,理解相关的内容,培养分析问题和解决问题的能力。

本书的框架由王海光副教授设计,并负责统纂、修改和定稿。参加本书编写工作的有王海光(第1、6章)、李雯(第2、3章)、丁文斌(第4、5章)、李屹(第10、11章)、徐敏(第8章)、杨华魏(第7章)、门广智(第9章)。在本书的编写和出版过程中,东北财经大学出版社给予了大力的支持,在此特地致谢。

本书在写作过程中,参阅、借鉴和引用了国内外学者的著述或研究成果,在此一并致以诚挚的谢意!此外,由于人力资源管理理论和方法仍处在不断发展的过程中,加之我们仓促走笔,书中缺点乃至错误恐难避免,恳请大家不吝指正,以使本书渐臻完善。

王海光
2008年5月



目 录

第1章 人力资源管理概述	/ 1
学习目标	/ 1
1.1 人力资源管理及相关概念	/ 2
1.2 人力资源管理发展简史	/ 8
1.3 人力资源管理基本原理	/ 11
1.4 人力资源管理的目标、职能与意义	/ 16
本章小结	/ 18
阅读材料	/ 18
案例资料	/ 20
案例讨论题	/ 20
复习思考题	/ 21
第2章 人力资源规划	/ 22
学习目标	/ 22
2.1 人力资源规划概述	/ 23
2.2 人力资源规划过程	/ 25
2.3 人力资源规划方法	/ 29
2.4 人力资源规划的实施策略	/ 36
本章小结	/ 38
阅读材料	/ 38
案例资料	/ 39
案例讨论题	/ 39
复习思考题	/ 40
第3章 工作分析	/ 41
学习目标	/ 41
3.1 工作分析概述	/ 42
3.2 工作分析的实施	/ 45
3.3 工作分析的方法	/ 51
3.4 工作说明书的编写	/ 57
本章小结	/ 63
阅读材料	/ 64

案例资料	/ 65
案例讨论题	/ 67
复习思考题	/ 68
第4章 人力资源吸收——招聘与筛选	/ 69
学习目标	/ 69
4.1 招聘概述	/ 70
4.2 人员招募	/ 73
4.3 人员筛选	/ 86
4.4 人员录用与招聘评估	/ 90
本章小结	/ 93
阅读材料	/ 93
案例资料	/ 96
案例讨论题	/ 96
复习思考题	/ 96
第5章 绩效评估与管理	/ 97
学习目标	/ 97
5.1 绩效管理概述	/ 98
5.2 绩效管理系统	/ 100
5.3 绩效评估	/ 104
5.4 绩效沟通和改进	/ 118
5.5 绩效评估结果的运用	/ 121
本章小结	/ 122
阅读材料	/ 123
案例资料	/ 125
案例讨论题	/ 126
复习思考题	/ 127
第6章 薪资与福利	/ 128
学习目标	/ 128
6.1 薪资管理概述	/ 129
6.2 薪资体系的设计	/ 132
6.3 薪资系统的基本决策	/ 138
6.4 员工福利	/ 144
本章小结	/ 148
阅读材料	/ 149
案例资料	/ 150
案例讨论题	/ 151

	复习思考题	/ 151
第7章	员工培训	/ 152
	学习目标	/ 152
	7.1 员工培训概述	/ 153
	7.2 员工培训的内容	/ 158
	7.3 培训需求分析的实施	/ 165
	7.4 员工培训效果的评价与反馈	/ 172
	本章小结	/ 174
	阅读材料	/ 174
	案例资料	/ 176
	案例讨论题	/ 176
	复习思考题	/ 176
第8章	员工职业生涯管理	/ 177
	学习目标	/ 177
	8.1 职业生涯概述	/ 178
	8.2 个人职业生涯规划与管理	/ 188
	8.3 组织职业生涯规划与管理	/ 198
	本章小结	/ 208
	阅读材料	/ 208
	案例资料	/ 210
	案例讨论题	/ 211
	复习思考题	/ 211
第9章	劳动关系与员工安全	/ 212
	学习目标	/ 212
	9.1 劳动关系概述	/ 213
	9.2 劳动关系管理	/ 217
	9.3 劳动安全与卫生	/ 224
	9.4 员工压力管理	/ 231
	本章小结	/ 234
	阅读材料	/ 235
	案例资料	/ 236
	案例讨论题	/ 237
	复习思考题	/ 237
第10章	战略人力资源管理	/ 238
	学习目标	/ 238
	10.1 人力资源战略概述	/ 239

10.2	人力资源战略的制定	/ 240
10.3	人力资源战略与企业战略	/ 245
	本章小结	/ 252
	阅读材料	/ 252
	案例资料	/ 254
	案例讨论题	/ 255
	复习思考题	/ 255
第 11 章	跨国企业人力资源管理	/ 256
	学习目标	/ 256
11.1	跨国企业人力资源管理模式	/ 257
11.2	跨文化人力资源管理	/ 261
11.3	跨国企业员工的招聘与培训	/ 263
11.4	跨国企业外派员工绩效考核与薪资管理	/ 268
	本章小结	/ 273
	阅读材料	/ 273
	案例资料	/ 275
	案例讨论题	/ 276
	复习思考题	/ 276
	主要参考文献	/ 277

人力资源管理概述

人力资源管理是组织为了实现其战略目标,对组织中的人力资源进行有效开发和利用的过程。人力资源管理的发展经历了从传统的人事管理到现代的人力资源管理的过程。在20世纪50年代,人力资源管理开始作为一个独立的学科出现。1954年,彼得·德鲁克在《管理实践》中首次提出了“人力资源管理”这一概念。此后,人力资源管理逐渐成为管理学中的一个重要分支。随着经济全球化和知识经济的兴起,人力资源管理的重要性日益凸显。它不仅关系到组织的生存和发展,也关系到员工的个人成长和职业发展。因此,研究人力资源管理具有重要的理论和现实意义。

人力资源管理的研究对象是组织中的人力资源。人力资源是指能够推动组织发展的、具有知识、技能和能力的劳动者。人力资源管理的主要内容包括招聘、培训、绩效管理、薪酬福利管理等。这些内容构成了人力资源管理的基本框架。同时,人力资源管理还涉及到组织文化、劳动关系、员工激励等方面。随着时代的进步,人力资源管理也在不断地发展和完善。例如,近年来兴起的“人本管理”理念,强调以人为本,关注员工的全面发展,这为人力资源管理提供了新的思路和方法。

学习人力资源管理对于组织和个人都具有重要的意义。对于组织而言,有效的人力资源管理能够提高组织的竞争力,实现组织的战略目标。对于个人而言,学习人力资源管理可以帮助他们了解自己在组织中的角色,提高个人的职业素养和综合能力。因此,无论是管理者还是普通员工,都应该重视人力资源管理的学习和实践。

学习目标

通过本章的学习,了解和掌握人力资源与人力资本的联系与区别、人力资源的发展简史以及宏观人力资源管理和微观人力资源管理的基本内容。同时,要掌握人力资源管理的基本原理及人力资源管理的目标、职能与意义。

人力资源管理的发展经历了从传统的人事管理到现代的人力资源管理的过程。在20世纪50年代,人力资源管理开始作为一个独立的学科出现。1954年,彼得·德鲁克在《管理实践》中首次提出了“人力资源管理”这一概念。此后,人力资源管理逐渐成为管理学中的一个重要分支。随着经济全球化和知识经济的兴起,人力资源管理的重要性日益凸显。它不仅关系到组织的生存和发展,也关系到员工的个人成长和职业发展。因此,研究人力资源管理具有重要的理论和现实意义。

人力资源管理的研究对象是组织中的人力资源。人力资源是指能够推动组织发展的、具有知识、技能和能力的劳动者。人力资源管理的主要内容包括招聘、培训、绩效管理、薪酬福利管理等。这些内容构成了人力资源管理的基本框架。同时,人力资源管理还涉及到组织文化、劳动关系、员工激励等方面。随着时代的进步,人力资源管理也在不断地发展和完善。例如,近年来兴起的“人本管理”理念,强调以人为本,关注员工的全面发展,这为人力资源管理提供了新的思路和方法。

学习人力资源管理对于组织和个人都具有重要的意义。对于组织而言,有效的人力资源管理能够提高组织的竞争力,实现组织的战略目标。对于个人而言,学习人力资源管理可以帮助他们了解自己在组织中的角色,提高个人的职业素养和综合能力。因此,无论是管理者还是普通员工,都应该重视人力资源管理的学习和实践。

人力资源管理的发展经历了从传统的人事管理到现代的人力资源管理的过程。在20世纪50年代,人力资源管理开始作为一个独立的学科出现。1954年,彼得·德鲁克在《管理实践》中首次提出了“人力资源管理”这一概念。此后,人力资源管理逐渐成为管理学中的一个重要分支。随着经济全球化和知识经济的兴起,人力资源管理的重要性日益凸显。它不仅关系到组织的生存和发展,也关系到员工的个人成长和职业发展。因此,研究人力资源管理具有重要的理论和现实意义。

人力资源管理的研究对象是组织中的人力资源。人力资源是指能够推动组织发展的、具有知识、技能和能力的劳动者。人力资源管理的主要内容包括招聘、培训、绩效管理、薪酬福利管理等。这些内容构成了人力资源管理的基本框架。同时,人力资源管理还涉及到组织文化、劳动关系、员工激励等方面。随着时代的进步,人力资源管理也在不断地发展和完善。例如,近年来兴起的“人本管理”理念,强调以人为本,关注员工的全面发展,这为人力资源管理提供了新的思路和方法。

学习人力资源管理对于组织和个人都具有重要的意义。对于组织而言,有效的人力资源管理能够提高组织的竞争力,实现组织的战略目标。对于个人而言,学习人力资源管理可以帮助他们了解自己在组织中的角色,提高个人的职业素养和综合能力。因此,无论是管理者还是普通员工,都应该重视人力资源管理的学习和实践。

1.1 人力资源管理及相关概念

1.1.1 人力资源与人力资本

1) 人力资源的含义及特征

(1) 人力资源的含义

按照逻辑的从属关系,人力资源属于资源这一大的范畴,是资源的一种具体形式。有资料研究表明,人力资源(human resource,简称HM)这一概念曾于1919年和1921年由约翰·科蒙斯(John R. Commons)在其两本著作《产业信誉》与《产业政府》中最早使用过。1954年美国著名管理大师彼得·杜拉克(Peter Drucker)在《管理的实践》一书中非常明确地提出“人力资源”这个概念。杜拉克认为:人是具有企业里任何其他资源都没有的“特殊能力”的资源。

对于人力资源一般含义的理解,可以说是众说纷纭,莫衷一是。这里选择几种代表性的观点加以说明。第一种观点认为,“一般意义的人力资源含义是,在一定范围内能够作为生产性要素投入社会经济活动的全部劳动人口的总和”。第二种观点认为,“人力资源是指一定时间、一定空间地域内的人口总体所具有的劳动能力之总和”。第三种观点认为,“人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,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能力”。

本书认为,所谓人力资源在于人体的智力资源,是指人类进行生产或提供服务,推动整个经济和社会发展的劳动者的各种能力的总称。企业人力资源是指人口资源中能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称。它包括数量和质量两个方面,而人力资源是指人口资源中具有创造能力的资源。

(2) 人力资源的特征

人力资源是一种特殊而又重要的资源,是各种生产力要素中最具有活力和弹性的部分,它具有以下基本特征:

① 人力资源的生物性

与其他任何资源不同,人力资源属于人类自身所有,是存在于人体之中的一种“活”的资源,与人的生理特征、基因遗传等密切相关,具有生物性。

② 人力资源的社会性

由于每个人都生活在一定的社会环境中,不可避免会受到社会文化的影响,形成特有的价值观念和行为方式,既可能与企业所倡导的文化价值一致,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。

③ 人力资源的能动性

人力资源的能动性是指人力资源是体力与智力的结合,具有主观能动性,具有不断开发的潜力。人力资源的能动性包括以下几个方面的要点:

a. 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。

b. 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。

c. 人具有自我开发性,在生产过程中,人一方面是对自身的损耗,而更重要的一

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。

d. 人在活动过程中是可以被激励的,即通过提高人的工作能力和工作动机,提高工作效率。

④人力资源具有两重性

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,而且人力资源的利用需要一定条件。例如,人力资源必须与自然资源相结合,有相应的活动条件和足够的空间、时间,才能加以利用。人力资源的消费性是指人力资源的保持和维持需要消耗一定的物质财富。

⑤人力资源的时效性

人力资源的时效性是指人力资源如果长期不用,就会荒废和退化。许多研究表明,人在工作中如果其现有的知识技能得不到运用和发挥,会导致其积极性的消退和技能的下降,造成心理压力。

⑥人力资源开发的持续性

人力资源开发的持续性(连续性)是指,人力资源是可以不断开发的资源。不仅人力资源的使用过程是开发的过程,而且培训、积累、创造过程也是开发的过程,人力资源是可以多次开发的资源。对个人而言,在其职业生涯结束之前,其所拥有的人力资源都是可以持续开发的资源。

⑦人力资源的再生性

人力资源是可再生资源,通过人口总体内各个个体的不断替换更新和劳动力的“消耗——生产——再消耗——再生产”的过程实现其再生。人力资源的再生性除受生物规律支配外,还受到人类自身意识、意志的支配,人类文明发展活动的影响及新技术革命的制约。

(3) 人口、人力与人才

①人口。这是人的数量概念,是人力和人才的基础和来源,只有拥有一定的人口才能保证一定的人力资源和人才财富。

②人力。简单地说是具有劳动能力的人,由3个要素组成:体力、知识和技能。因为这3个要素的差别,所以人力当中的一部分人又被称作人才。

③人才。即体力、知识、能力较高的一部分人。人才的标准是相对的,不同的国家、地区及企业会有不同的人才标准。企业在提高人才标准的同时,还要注意加大人才在员工队伍中的比例。总的来说,人才标准高,人才在整体成员中的比例大,这个企业、这个国家的发展才会有后劲。

人口、人力、人才三者在数量上存在着一种包含关系,人口资源数量的多少是人力资源形成的数量基础;人口资源中具备一定脑力和体力的人是人力资源;而人才资源又是人力资源的一部分,是人力资源中质量较高、数量较少的那部分。三者数量关系及包含关系见图1—1。

2) 人力资本的含义及特征

(1) 人力资本的含义

所谓人力资本,是指人们花费在人力保健、教育、培训等方面的开支所形成的资本。人力资本属于无形资产,是体现在劳动者身上的资本所具有的价值凝结。就其实际形态来说,是活的人体所拥有的体力、健康、经验、知识和技能及其他精神存量的总

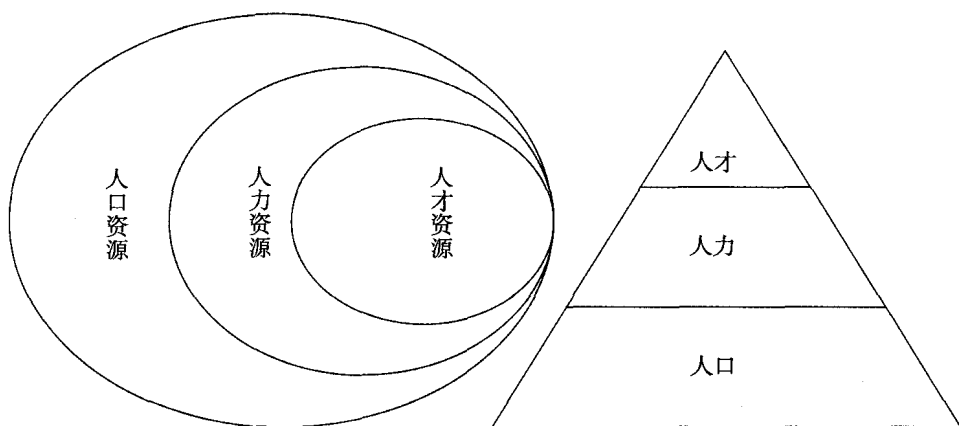


图 1-1 人口、人力与人才的数量及包含关系

体，可以在未来特定的经济活动中给经济行为的相关主体带来剩余价值或利润收益。从个体角度而言，人力资本表现为存在于人体之中，后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等质量因素之和。从群体角度而言，人力资本表现为存在于一个国家或地区人口群体每一个人体之中，后天获得具有经济价值的知识、技术、能力及健康等质量因素的总和。

人力的取得不是无代价的，它需要消耗稀缺资源，也就是说需要消耗资本投资。人力包括人的知识和人的技能的形成，是投资的结果，并非一切人力资源都是最重要的资源，只有通过一定方式的投资，掌握了知识和技能的人力资源才是一切生产资源中最重要的资源。所以人力、人的知识和技能是资本的一种形态，称之为人力资本。很明显，作为资本和财富的转换形态的人的知识和技能，需要通过投资才能形成，而投资恰是区别人力资源与人力资本的关键所在。人力资源是在生产过程中所投入的自身的力量，也即人在劳动活动中运用的体力和脑力的总和；而人力资本则是对人力资源进行开发性投资所形成的可以带来财富增值的资本形式。因此，人力资本与人力资源是两个虽有区别但又密切相关的概念。人们常常将两者相提并论，但在组织中，人们更多强调的是人力资源的资本特性，即从投资角度考虑人力资源的开发与管理问题。

（2）人力资本的特征

人力资本的特征可以从它与物质资本及其他形式资本的同一性角度来理解。人力资本的特征主要体现在四个方面：

①生产性

人力资本是一种生产过程中必不可少的生产要素，是一种重要的经济资源。尤其在现代经济中，人力资本显现出远大于物质资本的重要性。所以，人力资本的生产性是人力资本最基本的性质。

②稀缺性

因为无论是在何等优越的条件下，一个人所能获得的人力资本及其维持的时间是有限的。另外，因为人力资本的形成，存量的增加需要投入劳动、时间和金钱等稀缺性的资源，所以，人力资本也同样是一种稀缺资源。一般来说，在其他条件一定的情况下，人力资本水平越高，拥有者的人数也就越少，因此人口按人力资本存量的分布呈金字塔

形状。

③可变性

一个人或者一个人口群体的人力资本存量并不是固定不变的，它存在两种变化形式：一种是通过人力资本投资和社会需求的变化使人力资本存量价值增加，也就是增长变化；另一种是人力资本的消耗、闲置和贬值，也就是负增长变化。同物质资本相同，人力资本在使用过程中也会有消耗。只有在其使用过程中投入一定的成本进行维护，才能保证它的正常工作状态，从而发挥正常的生产功能。人力资本的贬值可能是由于技术、生产或市场条件的变化，比如当某项技术失去市场需求，这就是一种贬值。人的年龄老化或健康状况不理想，甚至死亡，也将导致人力资本的贬值或消亡。

④功利性

人力资本同其他形式资本一样，具有功利性质，也就是说人力资本是其所有者用来谋取经济利益的一种手段，是为在未来获得预期收益而在目前投资所形成的人力，是资本化了的人力资产。人们之所以愿意牺牲或放弃眼前的利益，进行人力资本的投资，就是为了在将来能从中获得更多的利益。

(3) 人力资源与人力资本

人力资源与人力资本既有联系又有区别。人力资源是具有一定体力、知识和能力的人；人力资本是通过对人力资源的投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能，二者都是以人为基础而产生的概念。但是它们之间还是存在着一定的区别。首先，两个概念的内容不同。人力资本是资本的一种形态，是由投资而形成的存在于人身上的脑力与体力，而人力资源是人力资本的有形形态。其次，两者研究问题的角度和关注的重点不同。人力资本是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用，关注的重点是收益问题，即投资能否带来收益以及带来多少收益的问题；而人力资源关注的是产出问题，即人力资源对经济发展的贡献有多大，对经济发展的推动力有多强。最后，计量形式不同。资源是存量的概念，而资本是兼有存量和流量的一个概念，即：人力资本如果从生产活动的角度看，往往是与流量核算相联系，表现为经验的不断积累，技能的不断增进，产出量的不断变化和体能的不断消耗；如果从投资活动的角度看，又与存量核算相联系，表现为投入到教育、培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

随着知识经济时代的来临，人力资本对于促进经济增长的贡献日益突出，企业取得竞争优势将依赖于人力资本——知识、经验、技能等“软”资本，而不是它们的厂房、设备等“硬”资产。而员工的技术、知识、技能以及同顾客间的相互关系，会创造出一种核心竞争力，这种能力远比购买现成的硬资本的能力更为有效。

1.1.2 人力资源管理的含义及特点

对管理的理解，存在着多种观点，现在对管理有一种最简洁然而最抓住其本质的定义，即管理是通过别人把事办成。把管理言简意赅地归纳为通过别人把事办成，正是突出地点明了管理者的主要职责是去管理别人，强调了管理者的主要职责是搞好管理，这种管理的贡献和价值将远远超过管理者去做体力的和简单的劳动所能创造的价值。

1) 人力资源管理的含义

人力资源管理学，作为一门独立的学科体系，作为现代工商管理整个系统中的一个重要组成部分，约出现于20世纪60年代中后期。它研究如何最有效、最合理地管理和

使用企业所拥有的最宝贵的资源——其员工们的才能与热情，从而实现企业的既定目标，使其经济效益和社会效益最大化。

（1）宏观人力资源管理

宏观人力资源管理是指在一个国家或地区范围内，对全社会的各个阶层、各个类型的从业人员从招工、录取、培训、使用、升迁、调动直至退休的全过程的管理。宏观人力资源管理的主体是一个国家或地区的政府，管理对象是正在从事体力劳动和脑力劳动的现实劳动人口（劳动力资源或狭义的人力资源）；侧重点是如何组织管理已进入劳动过程的人力资源，强调从国家、地区或行业范畴的用人管理、就业管理和组织管理，有效发挥其劳动能力和作用，创造更多更好的物质和精神财富，从而推动经济的发展和社会的进步。

宏观的人力资源管理包括人力资源决策管理、人力资源配置使用管理、人力资源流动管理、人力资源保护管理，以及劳动关系管理等宏观人力资源管理实务的各个阶段。宏观人力资源管理的基本内容有：①人力资源的地区、行业和职业配置管理；②人力资源的结构管理，包括人力资源年龄、性别与质量结构，人力资源地区、城乡结构，以及人力资源的行业和使用结构等方面的管理；③人力资源的就业、择业与事业管理；④人力资源的供给与需求管理；⑤劳动力市场、人才市场的培育、调控与运行管理；⑥劳动关系的冲突与合作管理；⑦人力资源决策的管理，即对人力资源开发、利用和管理的大政方针、方式方法进行比较和选择，并对人力资源政策、工资水平、职位职级体系等决策内容加以管理。

（2）微观人力资源管理

微观人力资源管理是指企业等微观组织对于本组织的人力资源，从人力资源战略与规划、工作分析与设计、员工招聘与选拔、工作绩效考核、员工薪资管理、劳动安全与卫生、劳动纠纷与集体体制，以及员工使用、调配直到离开本组织的各个环节和各项任务的系统、综合的全过程管理。微观人力资源管理的主体是企业等微观组织，管理对象是正在本组织从事体力劳动和脑力劳动的员工——承担本组织工作的人力资源，侧重点是如何组织管理已经进入本组织工作的人力资源；如何有效发挥人力资源的价值作用和劳动能力，调动员工的劳动积极性和创造性，为达到组织目标做出贡献，创造更多的社会财富和良好绩效，从而推动本组织的事业发展和战略目标实现。

在实务中，人们常常把微观人力资源开发内容并入微观人力资源管理，统称为某一微观组织的人力资源管理，这时则应在上述含义中增加员工培训与开发、职业发展、工作或劳动结构优化等方面的内容。就此范畴而言，微观人力资源管理的基本任务是：①求才——吸收、寻求优秀人才和组织适用的人力资源；②用才——恰当使用组织的人力资源，唯才是举、人尽其才、才尽其用，发挥人力资源对经济发展的递增作用；③育才——通过培训、教育、发展、提高人力资源质量，激发员工潜力；④激才——通过激励机制和措施，调动员工的工作积极性，发挥人力资源的能动性；⑤护才——通过卫生保健、劳动安全、平等就业等措施保护劳动者的合法权益，保护人力资源的持续劳动能力；⑥留才——尊重人才、爱惜人才，保持员工队伍的稳定性，留住组织所需要的各类人才。

2) 人力资源管理的特点

（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”，并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必须依赖于整个组织的支持，而且人力资源管理各项职能之间应当具有一致性。

3) 人力资源管理与人事管理

正确地理解人力资源管理的含义，必须破除两种错误的看法：一种是将人力资源管理等同于传统的人事管理，认为两者是完全一样的，只不过换了一下名称而已；另一种是将人力资源管理与人事管理彻底割裂开来，认为两者是毫无关系的。其实，人力资源管理和人事管理之间是一种继承和发展的关系：一方面，人力资源管理是对人事管理的继承，人力资源管理的发展历史告诉我们，它是从人事管理演变过来的，人力资源管理依然要履行人事管理的很多职能；另一方面，人力资源管理又是对人事管理的发展，它的立场和角度完全不同于人事管理，可以说是一种全新视角下的人事管理。两者之间的区别如表 1—1 所示。

表 1—1

人力资源管理与人事管理的区别

	传统的人事管理	现代人力资源管理
管理内容	以事为中心：主要工作为管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等	以人为中心：将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理，重点是开发人的潜能、激发人的活力，使员工能积极主动、创造性地开展工作
管理形式	静态管理：员工进厂，培训上岗，被动性工作，自然发展	动态管理：强调整体开发，根据组织目标和个人状况，为其做好职业生涯设计；不断培训，不断进行横向及纵向的岗位或职位调整，量才使用，人尽其才
管理方式	采取制度控制和物质刺激手段	人性化管理：考虑人的情感、自尊与价值，以人为本。多激励，少惩罚；多表扬，少批评；多授予，少命令。发挥个人特长，体现个人价值
管理策略	就事论事；侧重近期、当前	注重人力资源整体开发、预测与规划。根据组织长远目标制定人力资源的开发战略和措施，实现战术与战略的结合
管理技术	照章办事，机械呆板	追求管理的科学性和艺术性；采取新技术和新方法，完善考核系统、测评系统等科学手段
管理体制	被动型：按部就班，强调按领导意图办事	主动开发型：根据组织现状、未来，有计划、有目标地开展工作
管理手段	人工为主，手段单一	应用软件系统，信息检索、报表制作、核算、测评、招聘均由计算机生成结果，准确提供决策依据
管理层次	执行为主，很少参与决策	处于决策层，直接参与企业的计划与决策

1.2 人力资源管理发展简史

1.2.1 人力资源管理的发展演变

人力资源管理的实践活动可以追溯到相当久远的年代。但是它作为一种科学的管理理论可以说是近代工业革命的产物，它的每一次变革都是以社会的发展和科学技术的进步为推动力的。纵观人力资源管理的发展历史，它经历了经验管理、科学管理、现代人力资源管理三个发展阶段，并先后提出了雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源管理的概念。

1) 经验管理阶段

经验管理阶段出现在 18 世纪后期到 19 世纪末。蒸汽机的发明标志着第一次产业革命的产生，促使了资本主义工厂制度的兴起。以机器为主要特征的现代工业逐渐代替了工厂手工业，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涌入城市，工厂开始面临大量的劳工管理问题，这促使了雇佣劳动部门的出现，劳工管理成为工厂管理的一个重要工作。由于这一阶段雇佣劳动相对过剩，资本相对短缺，企业主要依靠降低工资成本即减少对雇佣劳动的支付、提高机械设备等生产资料的使用效率来增加企业利润，因而这一阶段对雇佣劳动的管理更多地表现为简单的经验式的管理。

在这一阶段，“人”被视为“物质人”，在雇主的眼里工人只是会说话的工具，完全忽视了工人的心理需求。每个工人都在特定的岗位上完成着简单而重复的机械劳动。雇主为了减少成本、增加利润，常常采用增加劳动强度，延长工作时间，甚至克扣工人工资等剥削手段。

2) 科学管理阶段

19 世纪末 20 世纪初，欧洲的工业革命引发了大机器生产方式的形成，导致了生产效率的极大提高和劳动分工的进一步明确。由此产生了对人员进行科学管理的需要，也推动了管理全面进入科学管理阶段。人事管理活动在第一次世界大战至第二次世界大战（以下简称“二战”）期间成为专业的管理活动，其功能定位为：支持一般的管理活动，具体集中在招聘、劳动纪律、考勤、工资管理、培训和人事档案等领域。在此时期，工业心理学和职业心理学开始进入人事管理研究领域。后来，工业工程学和劳动经济学的发展也推动了对人事管理的研究。到二战爆发时，人事管理作为一项专门的研究领域开始加速发展。在这一时期，对产业关系、劳动关系的研究构成了人事管理的主要研究领域。

英国的罗伯特·欧文创建了最早的工作绩效评价系统，他被称为“人事管理之父”。美国工程师泰勒在其开创的科学管理运动中也包含了对人力资源管理的研究，提出了劳动定额管理和劳动计件奖励制度。他还提出了对工人的体力和脑力的要求应该与工作要求相匹配的思想。泰勒所开创的一系列科学管理活动对于当时劳动生产率的提高起到了极大的推动作用。

德国心理学家雨果·芒斯特伯格将心理学运用到工业领域，开创了工业心理学。他对利用心理测验选拔合格工人的方法进行了研究，同时还对劳动的合理化、疲劳性等问题进行了研究。

美国的乔治·埃尔顿·梅奥主持的霍桑实验以及其后形成的人际关系学说对组织环境与员工士气和生产积极性的关系进行了研究,行为科学更是从心理学、社会学、组织行为学、社会心理学等多个方面对人类行为规律进行了研究。

尽管这一阶段的人事管理活动和人力资源管理研究都是集中在某一特定领域,没有形成完整的人力资源管理理论体系。但是这些理论和研究都为日后人力资源管理实践和理论体系的建立奠定了基础。

3) 现代人力资源管理阶段

二战以后,人事管理进入飞速发展阶段。随着组织规模的不断扩张,人事管理逐渐形成了较为完整的管理体系,并成为企业管理的一个支持系统。最初的人事管理工作的主要任务是人员招聘、工资支付、工作记录、档案管理等,随后人事管理又纳入了更多的内容,如培训、劳动关系咨询等。这一时期,人事管理的主要特征是档案管理。

20世纪50年代,哈佛大学的戴尔·约德教授创造了“人力管理”一词,用来描述产业关系和人事管理。随着企业规模的扩张,人事管理不断地开拓其业务领域和研究范围,包括薪资管理、基本培训和产业关系咨询等项目。但其管理活动仍停留在企业管理的战术层次,未能得到企业管理层的高度重视。这一状况显然与资本密集型企业的发展方向有着重要联系。

到了20世纪60年代和70年代,企业管理者开始意识到经济的高速健康发展并非大量实物资本投入的结果,而是与技术、人才的有效运用密切相关,人事管理开始受到广泛重视,有关部门的人员数量逐日增加。这一时期,人事管理职能拓宽了,薪资和福利管理、员工培训与发展等成为人事管理的主要职能,人事管理的理念是以工作为中心,员工是企业的成本。人事管理的核心是如何最大限度地使用员工,它在管理方式上强调的是监督与控制。

20世纪80年代以后,人事管理进入了创新阶段,“人力资源管理”替代了“人事管理”成为主流,前者不断伴随着市场经济和组织文化的变化而调整自身,并将其管理重心由解决劳资冲突转向通过提高员工归属感来改善组织绩效、追求卓越的管理过程。

人事管理发展到人力资源管理阶段,并且在组织中的地位不断提高。这种变化不是简单的名称变化,而是管理理念和管理方式的巨大变化。人力资源管理将员工视为组织最重要的资源,重视对员工的长期开发和合理使用。在管理职能方面,人力资源管理不再仅仅承担单纯性的行政事务性工作,而是更关注影响组织目标实现的长期战略性工作。在管理方式上,人力资源管理强调“以人为本”的管理理念,使管理方法不仅科学化,而且更为人性化。

从人力资源管理的发展来看,它的每一次发展变化无论是对于人力资源管理理念还是管理实践都是一次创新和突破,是适应组织发展和环境变化的产物。

1.2.2 人力资源管理职能的演进

1) 人事管理初始阶段

从18世纪中叶到19世纪中叶,随着资本主义的产生,随着第一次工业革命的标志——蒸汽机的产生,农村人口涌入城市,雇佣劳动也随之产生,此时出现了工人阶级。由于工人阶级的产生,雇佣劳动部门也随之产生,美国最早的雇佣劳动部门就产生于这