

21世纪应用型经管系列规划教材

人力资源管理

王妍 张长青 主编

RENLIZIYUAN
GUANLI



北京航空航天大学出版社

F241/83

2008

21 世纪应用型经管系列规划教材

人力资源管理

王 妍 张长青 主编

北京航空航天大学出版社

内 容 简 介

人力资源管理已成为组织实现战略任务的重要手段。本书对人力资源管理的相关内容以及人力资源管理的主要活动进行了系统介绍,力求使读者在读完本书后能够对人力资源管理有一个全面的了解和掌握。同时在编写上吸收了人力资源管理理论的最新成果,汇集了人力资源方面专家的观点,具有简洁性、实用性、通俗性的特点。每章的开始都列出了本章重点,章后都附有思考题。本书可作为普通院校、成人院校、职业技术学院经管专业教材,也可作为各类管理人员自学和提高业务水平的普通读物。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/王妍主编. —北京:北京航空航天大学出版社, 2008. 3

ISBN 978-7-81124-241-6

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 006057 号

人力资源管理

王 妍 张长青 主编
责任编辑 杨 波 史海文

*

北京航空航天大学出版社出版发行

北京市海淀区学院路 37 号(100083) 发行部电话:010-82317024 传真:010-82328026

<http://www.buaapress.com.cn> E-mail: bhpresse@263.net

北京时代华都印刷有限公司印装 各地书店经销

*

开本:787 mm×960 mm 1/16 印张:11 字数:246 千字
2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷 印数:5 000 册

ISBN 978-7-81124-241-6 定价:20.00 元

本书编委

主 编 王 妍 张长青

副主编 刘宇会 王景平 姚 伟 姜 鹤 席 艳

主 审 李维刚

前 言

伴随知识经济时代的到来,人的智能化的地位获得空前提高,人力资本已超越了物质资本及货币资本而成为最主要的生产要素和社会财富的重要组成部分。党的十七大报告指出:科学发展观核心是以人为本。要尊重知识、尊重人才、尊重创造。人才是一个组织的生命,是创新发展的核心。对人才的高度重视,促进了对人力资源观念的转变。从当初强调对人的控制,转向服务于人、开发人,最大限度地发挥人的潜在价值。

本书体例严谨,内容科学而新颖,具有极强的可读性、操作性、规范性与务实性。全书讲述了基本原理、操作实务、经典案例,而后重点落脚在微观而详实的人力、人事管理操作实务上。全书共分9章,第1章概述了人力资源的基本内容、环境分析等,第2~3章讲述人力资源规划的基础及人力资源活动目标、原则和方法的制订,第4~8章分别介绍了员工的招聘、录用、培训、职业生涯管理、激励与沟通、绩效管理及薪酬管理,第9章介绍了不同企业文化下人力资源管理的比较。全书理论与实践相结合,避免了枯燥的说教;信息丰富,语言通俗,形式灵活。为便于读者学习,每章的开始都列出了本章重点,章后都附有思考题。

本书第1章、第3章、第8章的编写工作及全书统稿工作由焦作大学王妍老师完成,第2章、第4章由黑龙江八一农垦大学张长青老师编写,第5章、第9章由佳木斯大学刘宇会老师编写、第6章由辽宁科技学院王景平老师编写,第7章由江西工业工程职业技术学院姚伟老师编写,主审工作由佳木斯大学李维刚老师完成。同时感谢北京物资学院席艳、辽宁科技大学姜鹤老师,以及李春玉、赵巧丽、雷搏、苏本玉、王颖、张未等在稿件编写过程中所做的工作。

本书可作为普通院校、成人院校、职业技术学院经管专业教材,也可作为经济、管理工作自学者和提高业务水平的普通读物。

由于编辑时间仓促,如有疏漏,敬请斧正。

编 者

2007年8月

目 录

第1章 绪 论

1.1 人力资源管理概述	1
1.2 人力资源管理的理论基础	6
1.3 人力资源管理环境分析	10
1.4 人力资源管理的发展与创新	14

第2章 工作分析

2.1 工作分析概述	21
2.2 工作分析的内容和方法	25
2.3 工作设计	32

第3章 人力资源规划

3.1 人力资源规划概述	40
3.2 人力资源规划的预测方法	44
3.3 人力资源规划的编制	48

第4章 人员招聘与录用

4.1 人员招聘与录用概述	53
4.2 人员招聘与录用的程序	56

第5章 员工培训与职业生涯管理

5.1 员工培训概述	66
5.2 员工培训的实施	73
5.3 职业生涯管理	78

第6章 员工激励与沟通

6.1 激励概述	88
6.2 员工激励的理论及其应用	93

6.3 员工激励体系	99
6.4 人际沟通	104

第7章 绩效管理

7.1 绩效管理概述	111
7.2 绩效管理的评价方法	114
7.3 绩效管理的实施	119

第8章 薪酬管理与员工福利

8.1 薪酬概述	130
8.2 薪酬总体方案设计	135
8.3 薪酬管理	144
8.4 员工福利	147

第9章 不同企业文化下人力资源管理的比较

9.1 企业文化与跨文化人力资源管理	153
9.2 人力资源管理的全球化比较	156

参考文献

第1章

绪论

1.1 人力资源管理概述

1. 对人力资源管理的基本认识

人力资源管理的定义

人力资源可以理解为能创造价值的劳动力数量。人力资源管理,就是指运用现代的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,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,从而实现组织目标。根据定义,我们可以从以下两个方面来理解人力资源管理。

① 对人力资源外在要素——量的管理。这是指对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化情况,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使人力、物力经常保持最佳比例和进行有机的结合,以充分发挥出最佳效应。

② 对人力资源内在要素——质的管理。这主要是指采用现代的科学方法,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),也就是对心理行为进行管理,从而充分发挥人的主观能动性,实现组织目标。

2. 人力资源管理的基本内容

人力资源管理的任务和职能要求,可将有关的人力资源管理的基本内容归纳为以下几个方面:

① 职务分析与职务设计。通过职务分析,制定工作说明书和岗位规范,实现工作设计或再设计要求,为开展其他一切人力资源管理实务工作提供前提和基础。

② 人力资源规划。即对组织所需的人员,从数量上、种类上、质量上做好规划,制订方案和实施步骤,保证人力资源与企业的发展战略和目标一致,保证人力资源管理活动的各个环节

互相协调,避免发生冲突。

③ 员工招聘与选拔。即为企业或组织补充所缺少的岗位人员,寻找和发现符合职务和岗位要求的人选,从应聘人员中挑选最合适的人员,并录用安排在适宜的岗位上。

④ 员工培训与开发。通过培训,提高员工个人、群体和整个组织的思想水平、业务水平、能力水平和绩效水平;通过种种途径,开发员工的智力和潜能,指导并帮助员工制订切实可行的职业发展规划,谋求个人和组织的协调发展。

⑤ 员工的使用与管理。根据员工的性格、气质、能力、知识、学历、经历、专长、爱好等特点,将员工安排在最适宜的岗位上,做到“人事相宜,人尽其才,才尽其用”,并按照人的心理规律、行为规律,管理好人才,使每个员工保持良好的态度、热情和积极性,投身于工作和事业,同时注意发挥规章制度的作用。

⑥ 员工绩效考核与智能测评。即设立客观公正的考评指标体系,对群体和员工个人的德、能、勤、绩进行全面考核和科学评价,重点考核员工的绩效,测试其智能,为选人、育人、用人、留人、激励人等提供重要依据,为提高组织人力资源和整体水平奠定基础。

⑦ 激励与报酬。激励是贯穿于一切人力资源管理工作的主线索,激励的主要依据是行为科学和激励理论。激励的方法和措施多种多样,在现阶段,满足员工基本需要的激励因素不容忽视,如报酬激励、待遇激励等;同时要建立和健全激励机制,重视满足员工高层次需要的激励因素。如企业文化激励、精神激励、工作本身的激励等。

⑧ 人力资源管理的自我诊断与评估。利用诊断和评估技术,对组织自身的人力资源状况及其管理状况做深入细致的检查和实事求是的评估,找出存在问题,指出改进办法,是将组织的人力资源引入健康发展道路,顺利实现组织发展目标的关键。

本教材主要是按照以上内容展开讨论和分析的。

3. 人力资源管理的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的资源,与其他资源相比较,它具有如下特点:

(1) 人力资源具有能动性

这是人力资源区别于其他资源的最根本所在。许多资源在其被开发过程中完全处于被动的地位,人力资源则不同,它在被开发的过程中,具有能动性。这种能动性主要表现在:一是人的自我强化,即人通过学习能提高自身的素质和能力;二是选择职业,人力资源通过市场来调节,选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程;三是积极劳动,这是人力资源能动性的主要方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。人能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界;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,是由人所具有的社会意识和在社会生产过程中所处的主体地位决定的。对人力资源能动性调动得如何,直接决定着开发的程度和水平。有的人将这个特点概括为“可激励性”,可激励性的前提是其对象的能动性。这就要求我们在进行人力资源开发时,必须充分注重对人的积极性的调动。

(2) 人力资源具有两重性

人力资源既是投资的结果又能创造财富,它具有既是生产者又是消费者的两重性。根据美国经济学家西奥多·舒尔茨的人力资本理论,人力资本投资主要由个人和社会双方承担。用于对人力资源的投资包括教育投资、卫生健康投资和人力资源迁移投资。人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。人力资本的直接成本(投资)的另一部分是对卫生健康和人力资源迁移的投资。个体的人由于投入了大量的时间用于接受教育以提高知识和技能,也失去了许多就业机会和获得收入的机会,这就构成了人力资本的间接成本(即机会成本)。我们既要重视对人数的控制,更要重视对人力资源的开发和人才培养,充分地利用和开发现有的人力资源,为社会创造更大的经济效益。

(3) 人力资源具有时效性

人力资源存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,其形式、开发和利用都受到时间的限制。从总体上看,作为生物有机体的人,有其生命周期,不能长期蓄而不用,否则会荒废、退化。而作为人力资源,人能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段,在不同年龄段,能从事劳动的能力也不尽相同。从社会角度看,人力资源的使用也有培养期、成长期、成熟期和老化期,不同年龄组的人口数量及其联系也具有时效性。因此,在进行人力资源开发时一定要尊重其内在规律性,使人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态平衡之中。

(4) 人力资源开发具有持续性

一般来说,物质资源的开发只有一次、二次开发,形成产品使用之后,就不存在继续开发问题了。但人力资源则不同,使用后还能继续开发,使用的过程也是开发过程,而且这种开发具有持续性。人在工作以后,可以通过不断地学习更新自己的知识,提高技能,而且,通过工作,可以积累经验,充实,提高。所以,人力资源能够实现自我补偿,自我更新,自我丰富,持续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终生教育,加强后期培训与开发,不断提高其知识水平。尤其是高新技术的发展使知识更新周期缩短,知识老化速度加快,人需要不断学习,不断充实和提高自己。因此,人力资源开发应该是一个连续不断的过程。

(5) 人力资源具有智力性

人不仅具有能动性,而且拥有丰富的知识与智力内容。人把物质资料作为自己的手段,在改造世界的过程中,创造了工具,通过自己的知识与智力,使自身能力不断扩大,创造数量巨大的物质资源。尤其是新科技革命的兴起,高科技的迅猛发展,人们的视野不断扩大,知识与智力急剧发展,人们普遍认识到:世界上的许多事情都是可能做到的。人力资源的这种知识与智力性表明人力资源具有巨大潜力。另一方面,人的智力具有继承性,这使得人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移,还能得到积累、延续和增强。

(6) 人力资源具有再生性

经济资源分为可再生性资源与非再生性资源两大类。非再生性资源是不能依靠自身机制

恢复的资源,其特点是在其使用中可耗竭,如矿藏;可再生资源是在开发和使用后,只要保持必要的条件,是可以再生的。人力资源是基于人口的再生产和社会的再生产过程中,通过人类总体内各个个体的不断替换、更新和劳动力消耗—生产—再消耗—再生产的过程实现的。人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,受到人类文明发展活动的影响,受到新科技革命的制约。

(7) 人力资源具有时代性

人是构成人类社会活动的基本前提,一个国家的人力资源,在其形成过程中受到时代条件的制约,人从一生下来就遇到既定的生产过程和生产关系,当时的社会发展水平,从整体上制约着这批人力资源的数量与质量以及人力资源素质的提高,他们只能在当时为他们提供的条件下努力发挥其作用,这就是为什么当前生产力水平不同的国家之间,其人力资源素质之间也存在差距的原因。即使在同一国家、同一个省区,社会经济发展水平不同,人力资源的质量也会不同。

(8) 人力资源具有社会性

每一个民族(团体)都有其自身的文化特征,每一种文化都是一个民族(团体)的共同的價值取向,这种文化特征是通过人这个载体表现出来的,每个人受自身民族文化和环境的影响的不同,其个人的价值观也不相同,他们在生产经营活动以及人与人交往等社会性活动中,其行为可能与民族(团体)文化所倡导的行为准则发生矛盾,可能与他人的行为准则发生矛盾,这就要求人力资源管理者需注重团队的建设,注重人与人以及人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合,倡导团队精神和民族精神。

4. 人力资源管理的功能

人力资源管理的功能有以下几点:

- 能满足人力资源管理战略手段的要求,使企业战略与人力资源战略匹配;
- 能全面而合理地促进人力资源政策的发展与实施,为组织提供良好的雇佣政策和实施细则;
- 能促进员工对企业的忠诚度和对企业价值观的认同;
- 能以投资的方式为员工提供学习的机会,将组织发展为学习型组织。
- 能信守以资源为本的策略,把人力资源视为有竞争优势的资源;
- 能保证雇员和雇主利益的一致性,不出现相互冲突。

5. 人力资源管理的影响因素与面临的挑战

(1) 影响因素

企业是一个有机组织,企业内人力资源管理的决策和实施也是一个有机的系统,会受到各种因素的影响。这些因素包括组织外环境、组织内环境以及组织中的个体。

- ① 外环境因素——竞争压力。在全球经济一体化的新经济时代,所有组织都面临更加开

放的市场、更加激烈的竞争。技术的广泛传播和贸易壁垒的逐步减少更加剧了竞争的激烈程度。竞争使顾客对产品和服务质量的要求越来越高,越来越挑剔,企业也就不得不做出反应。只有以顾客为中心,加快技术和产品的更新速度,强调产品和服务的质量,提高企业运作弹性以快速适应变化等,才能在激烈的竞争中生存下来并得以发展。人力资源管理决策,作为企业重要的战略部署之一,也就必然要受到影响,需要随着环境的变化而不断调整和修订。

② 内环境因素——技术更新。商业技术是影响企业内环境(如何组织和管理企业、如何实施管理决策)的一个主要因素。新技术的引进可能使系统及其运转过程发生重大变化,例如,需要员工学习适应新技术的技能、建立新的工作方法等。这些变化可能导致的结果是,由于个体员工的技能得到发展和拓宽,其他员工的技能就相对降低,而且由于人力资源质量的提高,对数量的要求就可能降低。这就要求人力资源管理政策对此做出反应,使企业的效率更高。

③ 素质的普遍提高。不断更新的技术和竞争压力对从业者的影响是显著的:整个社会的文化素质在普遍提高,企业需要的不仅仅是知识型、技术型人才,更需要不断更新他们的知识和技能系统。“充电”对于现代的从业者来说,不仅是时尚,而且是必须。人们面临的就业压力使其心理和生理都受到了相当大的冲击,这就要求组织在管理的时候必须考虑到他们的变化和新的特点。

(2) 中国企业人力资源管理面临的挑战

各国人力资源管理面临的环境有其共同点,但不同的国家还有自己不同的特点。中国正处于经济高速发展时期,成功的改革开放政策、人口结构的变化、城乡二元结构的改变以及经济的全球化带来的价值观的变化,都使中国企业的人力资源管理面临更具特色的环境和挑战。

① 劳动人口丰富与高素质人才短缺并存。在过去的10年内是中国劳动力人口最丰富的时期。因此,与美国劳动力市场的紧张状况不同,中国面临的是就业和教育的巨大压力。同时,老年抚养系数较低,社会经济负担相对较小。可以这样说,21世纪是中国经济发展的黄金时期,年轻劳动力资源在这一时期达到顶峰。尽管中国劳动人口众多,但是文盲、半文盲等低素质的人口仍为数众多,劳动人口整体素质较差,高素质人才严重不足。

② 人口城市化偏低。中国的二元社会结构长期以来阻碍了人口的城市化。今天,中国的二元化社会结构正发生巨大的变化,大量农村人口涌向城市。根据发达国家的经验,像中国这样城市化程度还偏低的国家,将来会有越来越多的农村富余劳动力以各种方式转移到城镇,成为我国未来企业中员工队伍的重要组成部分。由于不同类型员工所接受的教育程度不同,成长的文化背景不同,他们的知识、技能、价值观、工作动机、需求也会呈现出明显的差异,造成未来企业里员工队伍类型多元化、分层化和价值观冲突增多。具有不同文化和素质的员工将体现出对于企业组织的不同价值,并根据各自的价值获得较大差距的报酬,报酬的形式也将不同。知识型员工与一般员工,长期员工与临时员工,高层管理者与一般专业人员,他们相互之间的各种形式上的不平等将会显露出来,成为员工关系管理的新问题。

③ 政府更多地介入人力资源管理实践。近年来,各国对劳动力市场立法都加强了,政府更多地介入劳动关系的各个领域。为了促进人力资源开发,保护劳动者的利益,政府制定出更多的政策需要企业遵守和执行。企业必须对人力资源管理做出相应调整。政府的介入为保护劳动者权益提供了强大的后盾。中国政府承担了保护劳动者权益的职责。近些年劳动立法工作明显进步,同时劳动争议也上升了,这意味着雇主和雇员双方调节彼此关系的交易成本上升了。为了降低过大的交易成本,公司聘请精通政府劳动政策和劳动法律的专业人士来管理人力资源或充当劳动法律顾问是有必要的。近两年许多高校人力资源管理专业毕业生紧缺与企业对此的认识不无关系。为了鼓励某一地区的人力资源开发,中国政府常常会在企业引进人才上给予宽松的政策,比如允许把为引进人才的超额支付计入公司的生产成本等。这意味着加强人力资源成本核算可以为企业带来更多的利益。

④ 管理人性化和价值多元化。中国改革开放的政策使人们的价值观日趋多元化。社会成员的学历普遍提高,年轻的一代更喜欢具有一定风险的自我成长方式。自我成长的方式比以往更强调个人价值,要求企业管理更具人性化。所谓人性化的管理,就是管理必须在不违背公司整体利益的原则下去适应员工作为个体的某些个性特征,为管理者和被管理者提供更友好的接触面。在组织内每个人都希望自己的个人成就被组织认可,而组织的承认有助于他们更进一步大胆创新,创造更为出色的个人业绩。开放的社会也促进了价值观的多元化。过去可能相隔 30 年的人还具有相同的思想,而现在相隔不足 5 年的员工其思想也大不相同了。没有什么观念可以称为是权威的或统一的,就是相同年龄的人,其需求也千差万别,价值观可能格格不入。中国共产党的第十七次代表大会,提出建设社会主义核心价值体系,将进一步推动人力资源管理工作的的发展,以利于社会主义和谐社会的建设。所有这些因素对人力资源管理的影响将着重体现在员工培训和激励上面。传统的人力资源教育培训重视知识、技能的传授和政策、法律的理解,现在,企业也许更应重视员工解决问题、集体活动、交涉联系、领导指挥等能力和主动精神的培养。价值多元化和追求自我实现也意味着:为了对每一个个体进行最大的激励,管理者有必要进行灵活的考虑和处理。比如,管理者应该认识到,同样的薪酬福利政策对于一个单身且从事兼职工作的年轻人和为了养老金而工作的老员工是完全不同的。

1.2 人力资源管理的理论基础

人力资源管理的理论基础主要源于人性假设理论和激励理论。人性假设就是对人的本性所持的基本看法,例如《三字经》的首句“人之初,性本善”就是一种人性假设。人力资源管理是对人进行的管理,因此对人的基本看法将直接决定人力资源管理的具体的管理方式与管理方法,人性假设从而也就构成了人力资源管理的理论基础。

人力资源管理的最终目的是为了实现企业的整体战略和目标。这一目的的达成是以每个

员工个人绩效的实现作为基本前提和保证的。在外部环境条件一定的情况下,员工的个人绩效又是由工作能力和工作态度这两个因素决定的。一般来说,一个人的工作能力具有相对的稳定性,在短时期内很难发生大的变化,因此员工的工作绩效在很大程度上就取决于他的工作态度。正因为如此,如何激发员工的工作热情、调动他们的工作积极性和主动性就成为人力资源管理需要解决的首要问题。从这一角度理解,激励理论就构成了人力资源管理的另一个理论基础。

对于人性假设理论,很多学者都作过深入的研究。其中最具代表性的就是美国行为科学家道格拉斯·M. 麦格雷戈提出的“X 理论- Y 理论”和美国行为科学家埃德加·H. 沙因提出的“四种人性假设理论”。

1. X 理论- Y 理论

麦格雷戈认为,有关人的性质和人的行为的假设对于决定管理人员的工作方式是极为重要的。不同的管理人员之所以会采用不同的方式来组织、控制和激励人们,原因就在于他们对人的性质的假设是不同的。他经过长期研究后,在 1957 年 11 月的美国《管理评论》杂志上发表了《企业中人的方面》一文,提出了著名的“X 理论- Y 理论”,并在以后的著作中对这一理论做了进一步发展和完善。

(1) X 理论

麦格雷戈将传统的人们对人性的假设称之为 X 理论,并将这一观点的内容归纳为以下几个方面:

- ① 大多数人天性都是懒惰的,他们尽可能地逃避工作;
- ② 大多数人都没有什么雄心壮志,不喜欢负什么责任,宁可让别人领导;
- ③ 大多数人都是以个人为中心的,这会导致个人目标与组织目标相互矛盾,为了达到组织目标,必须靠外力严加督制;
- ④ 大多数人都是缺乏理智的,不能克制自己,很容易受别人影响;
- ⑤ 大多数人习惯于保守,反对变革,安于现状;
- ⑥ 大多数人为了满足基本的生理需要和安全需要,选择在经济上获利最大的事去做;
- ⑦ 只有少数人能克制自己,这部分人应当担负起管理的责任。

X 理论的观点非常类似于我国古代性恶论,认为“人之初,性本恶”。在这种理论的指导下,必然会形成严格控制的管理方式,以金钱作为激励人们努力工作的主要手段,对消极怠工的行为采取严厉的惩罚,以权力或控制体系来保护组织本身和引导员工。

(2) Y 理论

基于 X 理论,麦格雷戈提出了与之完全相反的 Y 理论,这一理论的主要观点如下所述:

- ① 一般人并不是天性就不喜欢工作的,工作中体力和脑力的消耗就像游戏和休息一样自然,工作可能是一种满足,因而自愿去执行,也可能是一种处罚,因而只要可能,就想逃避,到底

怎样,要视环境而定。

② 外来的控制和惩罚并不是促使人们为实现组织的目标而努力的唯一方法。它甚至对人是一种威胁和阻碍,并放慢了人成熟的脚步,人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标。

③ 人的自我实现的要求和组织要求的行为之间是没有矛盾的。如果给人提供适当的机会,就能将个人目标和组织目标统一起来。

④ 一般人在适当条件下,不仅学会了接受职责,而且还学会了谋求职责。逃避责任、缺乏抱负及强调安全感通常是经验的结果,而不是人的本性。

⑤ 所谓的承诺与达到目标后获得的报酬是直接相关的。它是达成目标的报酬函数。

⑥ 大多数人,而不是少数人,在解决组织的困难与问题时,都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造性,但是在现代工业生活的条件下,一般人的智慧潜能只是部分地得到了发挥。

Y理论的观点非常类似我国古代的性善论,认为“人之初,性本善”。以这一理论为指导,管理的方式和方法必然也会不同,管理者的重要任务不再是监督控制,而是创造一个使人得以发挥才能的工作环境,发挥员工的潜力,使员工在完成组织目标的同时也达到自己的个人目标;同时对人的激励主要是给予来自工作本身的内在激励,让员工担当具有挑战性的工作,担负更多的责任,满足其自我实现的需要。

麦格雷戈认为Y理论较X理论更为优越,因此管理应当按照Y理论来行事,但是后来,约翰·J. 莫尔斯和杰伊·W. 洛希这两位学者经过实验证明麦格雷戈的这一观点是不正确的,他们于1970年在《哈佛商业评论》上发表了《超Y理论》一文,提出了著名的“超Y理论”,对麦格雷戈的X理论-Y理论做了进一步完善。该理论的主要观点如下所述:

① 人们是抱着各种各样的愿望和需要加入企业组织的,人们的需要和愿望有不同的类型。有的人愿意在正规化、有严格规章制度的组织中工作;有的人却需要更多的自治和更多的责任,需要有更多发挥创造性的机会。

② 组织形式和管理方法要与工作性质和人们的需要相适应,不同的人对管理方式的要求是不一样的。对上述的第一种人应当以X理论指导来进行管理,而第二种人则应当以Y理论指导来进行管理。

③ 组织机构和管理层次的划分,员工的培训和工作的分配,工资报酬、控制程度的安排都要从工作的性质、工作的目标和员工的素质等方面考虑,不可能完全一样。

④ 当一个目标达到以后,可以激起员工的胜任感和满足感,使之为达到新的更高的目标而努力。

按照超Y理论的观点,在进行人力资源管理活动时要根据不同的情况,采取不同的管理方式和方法。

2. 4 种人性假设理论

美国行为科学家埃德加·H. 沙因在其1965年出版的《组织心理学》一书中把前人对人性

假设的研究成果归纳为“经济人假设”、“社会人假设”和“自我实现人假设”，并在此基础上提出了“复杂人假设”，它将这4种假设称为“4种人性假设”。到目前为止，应当说这是对人性假设所作的最为全面的一种概括和研究。

(1) 经济人假设

这种假设相当于麦格雷戈提出的X理论，沙因将经济人假设的观点总结为以下几个方面：

- ① 人是由经济诱因来引发工作动机的，其目的在于获得最大的经济利益；
- ② 经济诱因在组织的控制之下，因此人总是被动地在组织的操纵、激励和控制之下从事工作；
- ③ 人以一种合乎理性的、精打细算的方式行事，总是力图用最小的投入获得满意的报酬；
- ④ 人的情感是非理性的，会干预人对经济利益的合理追求，组织必须设法控制人的感情。

(2) 社会人假设

这种假设是人际关系学派的倡导者梅奥等人提出的，它最初的依据就是历时长达8年之久的霍桑实验所得出的一些结论。按照社会人的假设，管理的重点就是要营造和谐融洽的人际关系。沙因将社会人假设的观点总结为以下4点：

- ① 人类工作的主要动机是社会需要，人们要求有一个良好的工作氛围，要求与同事之间建立良好的人际关系，通过与同事的关系获得基本的认同感；
- ② 工业革命和工作合理化的结果使工作变得单调而无意义，因此必须从工作的社会关系中寻求工作的意义；
- ③ 非正式组织有利于满足人们的社会需要，因此非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响力；
- ④ 人们对领导者的最强烈期望是能够承认并满足他们的社会需要。

(3) 自我实现人假设

这种假设相当于麦格雷戈提出的Y理论，此外马斯洛的“需求层次理论”中自我实现的需要和克里斯·阿吉里斯的“不成熟-成熟”理论中个性的成熟也都属于自我实现人假设，沙因将自我实现人假设的观点总结为以下几点：

- ① 人的需要有低级和高级之分，从低级到高级可以划分为多个层次，人的最终目的是满足自我实现的需要，寻求工作上的意义；
- ② 人们力求在工作上有所成就，实现自治和独立，发展自己的能力和技术，以便富有弹性，能适应环境；
- ③ 人们能够自我激励和自我控制，外部的激励和外部的控制会对人产生威胁，产生不良的后果；
- ④ 个人自我实现的目标和组织的目标并不是冲突的，而是能够达成一致的，在适当的条件下，个人会自动地调整自己的目标，并使之与组织目标相配合。

(4) 复杂人假设

这种假设类似约翰·J. 莫尔斯和杰伊·W. 洛希提出的超Y理论。沙因认为,经济人假设、社会人假设和自我实现人假设并不是绝对的,它们在不同的环境下针对不同的人分别具有一定的合理性,由于人们的需要是复杂的,因此不能简单地相信或使用某一种假设,为此他提出了复杂人假设。这一假设包括以下几个方面的观点:

① 每个人都有不同的需要和不同的能力,工作的动机不但非常复杂而且变动性也很大,人们的动机安排在各种重要的需求层次上。这种动机阶层的构造不但因人而异,而且对同一个人来说,在不同的时间和地点也是不一样的。

② 人的很多需要不是与生俱来的,而是在后天环境的影响下形成的,一个人在组织中可以形成新的需求和动机,因此一个人在组织中表现的动机模式是他原来的动机模式与组织经验交互作用的结果。

③ 人们在不同的组织和不同的部门中可能有不同的动机模式,例如有的人在正式组织中满足物质利益的需要,而在非正式组织中满足人际关系方面的需要。

④ 一个人在组织中是否感到心满意足,是否肯为组织奉献,取决于组织的状况与个人的动机结构之间的相互关系,工作的性质、本人的工作能力和技术水平、动机的强弱及同事之间的关系等都可能对个人的工作态度产生影响。

⑤ 人们依据自己的动机、能力及工作性质,会对一定的管理方式产生不同的反应。按照复杂人假设,实际上不存在一种适合于任何时代和任何人的通用管理方式和方法,管理必须是权变的,要根据不同的人的不同需要和不同情况采取相应的管理方式。

1.3 人力资源管理环境分析

管理及其人力资源的管理,主要取决于组织的环境因素。因此,对组织所处环境的各种因素进行深入分析和研究,是人力资源管理的基本依据之一。总的看来,我们可以将影响人力资源管理的环境因素划分为两大类。一类是内部环境,即组织边界之内影响组织人力资源管理的环境因素。另一类是人力资源管理的外部环境,它是组织边界以外影响人力资源管理的环境因素。

1. 人力资源管理的内在环境因素分析

我们将在组织边界以内的影响人力资源管理的因素称之为内部环境。如同外部环境一样,内部环境同样对人力资源管理构成影响。构成人力资源内部环境因素是很多的,在此我们重点选择组织战略、组织文化、组织内部结构等因素加以分析。

(1) 组织战略

在组织的外部环境变得日益不确定和风险性增大,组织竞争日益加剧的情况下,各种组织