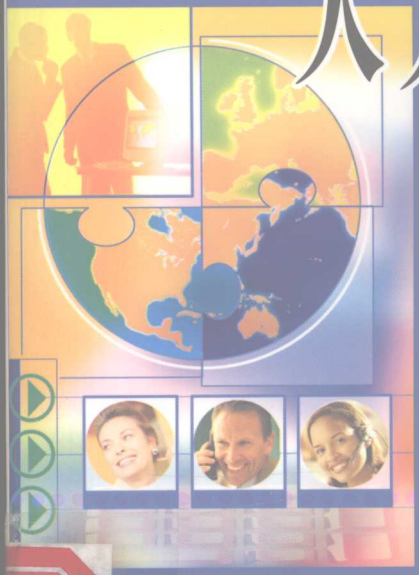
REN LI ZI YUAN

人力资源开发与管理

KAI FA YU GUANLI

陈东健等 ▼ 编著



苏州大学出版社

人力资源开发与管理

陈东健等　编著

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/陈东健等编著.—苏州:苏州大学出版社,2004.9
ISBN 7-81090-361-6

Ⅰ.人… Ⅱ.陈… Ⅲ.①劳动力资源—资源开发 ②劳动力资源—资源管理 Ⅳ.F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 085799 号

人力资源开发与管理
陈东健等 编著
责任编辑 张 凝

苏州大学出版社出版发行
(地址:苏州市干将东路 200 号 邮编:215021)
宜兴文化印刷厂印装
(地址:宜兴市南漕镇 邮编:214217)

开本 720mm×940mm 1/16 印张 20 字数 367 千
2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷
ISBN 7-81090-361-6/F·28(课) 定价:32.00 元

苏州大学版图书若有印装错误,本社负责调换
苏州大学出版社营销部 电话:0512-67258835

前 言

随着经济全球化和知识经济时代的到来，国家之间、地区之间和企业之间的竞争空前激烈，而组织之间的竞争，说到底是人才的竞争，是人力资源整体素质的竞争。谁能拥有和留住高素质的人才，谁就能在竞争中获得和保持不败的优势。管理学大师彼得斯指出："企业或事业惟一真正重要的资源是人，管理就是开发人力资源以做好工作。"人力资源开发与管理研究的正是关于组织内人力资源开发与管理的一套现代理念、合理模式和科学方法，它们是所有组织的领导者和管理者都必须了解和掌握的。

本书作为苏州大学管理学重点课程群建设的成果，力求全面系统地介绍和论述国内外人力资源开发与管理理论和实践的最新发展。全书共15章，可分为5个部分：一是总论，包括第一、二章；二是人力资源配备，包括第三、四、五章；三是人力资源开发，包括第六、七、八章；四是人力资源激励，包括第九、十、十一章；五是人力资源保护与整合，包括第十二、十三、十四、十五章。

本书具有以下特点：

1. 在结构上，注重课程体系的完整性和规范性。全书通过15章的内容，系统介绍了人力资源开发与管理各个方面的理论知识及其在实践中的应用。整体结构完整规范，逻辑顺序设计合理。

2. 在内容上，注重理论与实践的均衡结合。全书每章均有理论分析和实践案例，通过阅读本书，既可以提高人力资源开发与管理的理论素养，又可以增强人力资源开发与管理的实践能力。

3. 在写法上，注重简明性和通俗性。全书力求以缜密的思维、通俗的语言，简明扼要地反映人力资源开发与管理理论和实践的最新发展。为便于读者复习和思考，每章后都配有复习思考题和案例讨论题。

本书是苏州大学商学院和公共管理学院几位专业教师通力合作的成果，他们都具有高级职称或博士、硕士学位，且多年从事人力资源开发与管理或相关学科的教学和科研工作。全书由陈东健设计并提出编写大纲，刘进才对大纲提出了修改意见。各位作者的具体写作分工是：陈东健负责第一、十二、十三章；刘进才负责第二、六、九、十五章；陆丹负责第三、七章；汪晓媛负责第四章；章小波负责第五、八章；周芳负责第十、十四章；龚咏梅负责第十一章。最后，由陈东健对全书初稿进行了必要的修改和定稿。

本书在编写过程中，得到了苏州大学商学院工商管理系主任孙永正教授的大力支持和热情帮助，在此表示衷心的感谢。此外，各位作者在写作中还引用和参考了国内外学者的大量著作和论文，因篇幅所限，未能一一注明，在此一并向著作者表示谢忱。

虽然我们在写作中力求精益求精，但限于学力，本书仍可能存在一些不足之处，真诚希望使用本书的师生和广大读者提出宝贵意见和建议，以便再版时吸收和改进。

陈东健

2004 年 6 月

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目录 Contents

第一章　导论……（1）

第一节　人力资源开发与管理的基本概念……（1）
第二节　人力资源管理的产生和发展……（7）
第三节　人力资源开发与管理的内容体系与能力要求……（12）
第四节　人力资源开发与管理的环境……（16）

第二章　人力资源开发与管理的基本职能与一般原理……（23）

第一节　人力资源开发与管理的基本理念……（23）
第二节　人力资源开发与管理的基本职能……（25）
第三节　人力资源开发与管理的一般原理……（28）

第三章　工作分析与职位设计……（38）

第一节　工作分析概述……（38）
第二节　工作分析的基本方法……（43）
第三节　职位分类……（53）
第四节　职位设计……（60）

第四章　人力资源规划与战略管理……（68）

第一节　人力资源规划概述……（68）
第二节　人力资源供需预测……（75）
第三节　人力资源规划的编制与控制……（89）
第四节　人力资源战略管理……（92）

第五章　员工招聘与录用……（98）

第一节　招聘过程概述……（98）
第二节　招聘渠道与方式……（104）
第三节　人员筛选……（108）
第四节　录用决策与评估……（117）

第六章　人力资源的系统开发……（127）

第一节　人力资源系统开发概述……（127）
第二节　人力资源的生理和心理开发……（129）
第三节　人力资源的智力和技能开发……（133）
第四节　人力资源的伦理开发……（136）

第七章　员工培训……（141）

第一节　员工培训概述……（141）
第二节　员工培训的种类……（147）
第三节　员工培训的组织与实施……（154）
第四节　员工培训的方法……（159）

第八章　职业生涯规划与管理……（165）

第一节　职业生涯管理概述……（165）
第二节　个人的职业生涯规划……（174）
第三节　组织的职业生涯管理……（177）
第四节　职业流动管理……（181）

第九章　工作绩效管理……（186）

第一节　工作绩效管理概述……（186）
第二节　工作绩效考评体系的设计……（188）
第三节　工作绩效考评的主要方法……（190）
第四节　工作绩效考评结果的审核与使用……（196）

第十章　工作激励……（199）

第一节　工作激励概述……（199）
第二节　工作激励理论……（202）
第三节　工作激励的基本手段……（207）
第四节　工作激励实践的发展……（211）

第十一章　薪酬设计与管理……（215）

第一节　薪酬体系的构成及功能……（215）
第二节　薪酬制度设计……（221）

第三节 薪酬政策与薪酬管理……（226）
第四节 员工福利及其管理……（230）

第十二章 劳动关系及其管理……（236）

第一节 劳动关系概述……（236）
第二节 劳动关系管理……（239）
第三节 劳动关系运作的特点与模式……（245）

第十三章 员工保障与工作安全……（253）

第一节 公平就业机会……（253）
第二节 有保证的公平待遇……（257）
第三节 工作安全管理……（264）
第四节 工作健康管理……（268）

第十四章 人力资源会计……（275）

第一节 人力资源会计概述……（275）
第二节 人力资源成本核算……（279）
第三节 人力资源价值评估……（282）
第四节 人力资源投资收益与决策分析……（285）

第十五章 人力资源管理诊断……（291）

第一节 人力资源管理诊断概述……（291）
第二节 人力资源管理诊断的程序……（293）
第三节 人力资源管理诊断的方法……（295）
第四节 人力资源管理诊断的内容……（299）

主要参考文献……（309）

第一章 导 论

人力资源已被许多组织视为第一资源，人力资源开发与管理已成为越来越多的企业获取和保持竞争优势的重要工具，并已成为企业战略管理的一个不可或缺的组成部分。本章作为全书的“导论”，首先阐述人力资源开发与管理的基本概念和发展历史；接着介绍人力资源开发与管理的内容体系与能力要求；最后分析人力资源开发与管理的环境制约因素。通过本章的学习，要求能概括地了解和掌握人力资源开发与管理的基本概念、发展历史、内容体系和环境因素。

第一节 人力资源开发与管理的基本概念

人力资源开发与管理首先要求组织将员工作为一项重要资源和资本，并围绕这一资源与资本的开发和利用进行一系列的管理活动。

一、人力资源及其特点

（一）人力资源的含义

关于什么是人力资源，目前尚有不同的认识。一种观点认为，人力资源是指能够推动经济和社会发展的具有体力和智力劳动能力的人的总称。[①] 另一种观点认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供服务的各种知识、技能和能力的总和。[②]

我们认为，根据经济学中有关“资源”的基本理论，并结合“人”的独特性，可以将人力资源定义为：一个社会或一个组织中所有能够创造财富、推动经济和社会发展的人的能力的总和。在这里，“人的能力”主要包括人的体能、智力、知

① 参见赵曼主编：《人力资源开发与管理》，第1页，中国劳动与社会保障出版社2002年版。

② 参见姚艳红主编：《人力资源管理》，第2页，湖南大学出版社2003年版。

识和技能等要素。其中，体能和智力构成人力资源的基础，知识和技能则决定人力资源质量的高低。

当然，人力资源并不是一个非常严格的学术概念，而是一个人们普遍接受的通用概念。事实上，人们在不同场合使用这一概念时往往赋予其不同的含义。例如，在人口经济学中，人力资源一般是指全体人口；在劳动经济学中，人力资源主要是指劳动力的存量；而在管理学中，人力资源则主要是指组织内所有员工所拥有的体能、智力、知识和技能的存量。

（二）人力资源的特点

人力资源作为一种特殊的资源，具有生物性、能动性、时效性、差异性、再生性五个特点：

1. 生物性

人力资源是一种可再生的生物资源。它以人身为天然载体，是一种“活”的资源，并与人的遗传基因、生命特征等紧密联系。这一特点还派生出人力资源的自有性和不可剥夺性。

2. 能动性

人类不同于自然界的其他生物，人具有目的性、主观能动性和社会意识性。因此，人力资源与其他被动性资源相比是最积极、最活跃的生产要素，它在社会经济活动中是居主导地位的能动性资源。

3. 时效性

人力资源的形成、开发、使用都具有时间的制约性。一方面，作为人力资源的人，能够从事劳动的自然时间均被限定在其生命周期的一个特定年龄阶段，尤其是从事创造性劳动的最佳年龄段更短。另一方面，人力资源的使用价值一般具有不可存储性，人的知识和技能如果长期储而不用，不仅会荒废、退化，而且有时还会变得毫无价值。

4. 差异性

人的体力、智力、知识和技能具有极大的差异，这不仅取决于人的天赋、勤奋等因素，也与社会环境和政策制度有关，这就决定了绝大多数人力资源具有专用性，不同类型的人力资源在使用中不能完全地相互替换。

5. 再生性

人力资源属于可再生资源。人力资源的再生性主要体现为人口的再生产和劳动力的再生产。但是，人力资源的再生产与其他可再生资源的再生产不同，它除了要遵循一般生物学规律之外，还要受到人类意识和社会规律的支配。人力资源具有再生性的特点说明，一个社会、一个组织的人力资源不是恒定不变的，而是呈动态变化的，但其变化的方向、速度和性质则取决于特定社会和组织的制

度、政策和环境。

二、人力资本及其投资

人力不仅是一种资源，而且可以成为资本。人力资本概念的提出意味着人才在企业中的地位发生了根本的变化——他们已不仅仅是拥有物质资本的雇员，而且已成为物质资本的平等合作伙伴。它要求以个人对企业投入的人力资本的价值量以及承担风险的大小获得相应的回报。

（一）人力资本的含义

根据《新帕格雷夫经济学大词典》的定义，人力资本是体现在人身上的技能和生产知识的存量。而著名经济学家贝克尔的定义是：人力资本是通过对人力进行投资形成的资本，是用于增加未来货币和其他收益的人的知识、技能和体能。

我们认为，人力资本是指存在于人身上的能够为其主体带来收益的知识、技能和体能等的价值存量。这个定义可以从四个方面来理解：首先，人力资本是一种价值存量，这是它与人力资源的一个主要区别。第二，人力资本不是指人本身，而是指一个人所拥有的知识、技能和体能等因素，但人力资本只存在于人体之中，与人体不可分离。第三，人力资本不是与生俱来的，而是通过后天投资获得的。第四，人力资本必须能够为其主体带来现在的或未来的收益；不能增加收益的知识、技能和体能是不能成为人力资本的。

（二）人力资本的特征

在知识经济时代，人力资本已成为决定企业成败的核心资本。同时，人力资本又表现出以往所不具有的一些特征，带来了相应的管理问题。

1. 高度复合性

人力资本不是单一构成，它是由体力资本、智力资本、知识资本、人格资本（态度、价值观等）等复合构成的，也就是说，智力资本和知识资本不能单独发挥作用，其作用的发挥取决于人力资本体力的恰当性和态度的合意性，尤其是主观意愿起着关键性的作用。

2. 高度私有性

人力资本为个人所拥有，任何组织和个人都无法强制占有、剥夺、没收和毁坏它。人力资本只能被激励，而不能被压榨，因此，解决好人力资本管理中的激励管理问题至关重要。

3. 高度流动性

在市场经济条件下，一个组织甚至一个国家都不能用有形或无形的边界阻止人力资本的流动，因此，人力资本管理中留人管理成为中心问题。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

4. 高度潜力性

人力资本可开可合，其效用对组织制度和管理具有高度的依赖性。同时，人力资本中蕴涵的主要资本成分——知识可因学习而增长，也可随时间而消退。这说明人力资本管理中对人力资本的持续开发和投资应成为重要管理手段。

5. 高度整合性

人力资本无法简单相加，企业内人力资本的配置和使用，其效率有赖于整合的效果，有赖于组织的制度。因此，人力资本管理中的配置管理和合作管理成为新经济中以人力资本为核心资本的企业的主要管理问题。

（三）人力资本投资

1. 人力资本投资的内容

贝克尔指出：用于增加人的支出，影响其未来消费的投资就是人力资本投资。人力资本投资的具体方式可以体现在许多方面，“这种投资包括正规学校教育、在职培训、医疗保健、迁移以及收集价格和收入信息等多种形式”①。舒尔茨则将其分为五个方面的内容：（1）医疗和保健；（2）在职人员培训；（3）正规学校教育；（4）成人教育；（5）基于变换就业机会的迁移。②

2. 提供一个高报酬的人力资本投资环境

人力资本投资实质上增加了人力资本的存量，其目的是要取得相应的报酬。组织要将员工从被动的人力资本投资者转变成主动的人力资本投资者，就必须提供一个高报酬率的人力资本投资环境。

一般而言，对员工个人来说，人力资本投资的报酬有四种形式：第一种是内在的满足，第二种是发展的机会，第三种是肯定与赞赏，第四种是金钱的报酬。

（1）内在的满足。它包括工作的有趣性、挑战性和创造性以及工作对社会的贡献性。企业如能提高这些方面的报酬度，则员工将会主动追求更多相关的知识、技能，付出更多的努力，以实现自身人力资本的提升。

（2）发展的机会。它包括提供更多的进修与晋升的机会，这可以激励员工对人力资本投资的增加。

（3）肯定与赞赏。它包括来自领导的、直接主管的、同事的及社会的肯定与赞赏等。每个人都喜欢他的工作受到上司与同事的肯定与赞赏，因此，营造一个经常对员工有正面肯定与赞赏的环境，有利于提升员工从事人力资本投资的意愿。

（4）金钱的报酬。它包括薪资、分红、奖金与各种福利。这当然是一种最重要的报酬。

---

①② 转引自吴国存主编：《企业人力资本投资》，第24～25页，经济管理出版社1999年版。

需要注意的是，由于边际效用递减规律的作用，每一项报酬的效果都有递减的现象，因此，企业不应只提供一项或两项报酬，而应追求四种报酬的最适当的组合，以使人力资本投资的报酬率达到最大化。

三、人力资源开发及其系统

（一）人力资源开发的含义

人力资源开发是国家或组织对所管理范围内的所有成员进行身体保健、正规教育、智力发展、职业培训和启智服务的总称。它以人力资本投资为前提，以提高人的素质和能力、挖掘人的潜能为目标。人力资源开发包括对全社会成员从学前教育到成年后的使用调配、从继续教育到老年退休后发挥余热的开发全过程。它是人的知识、技能、素质和价值观的养成过程，其侧重点在于调动一切力量和资源，提高社会人员的整体素质和水平。它包括人口生育、节育措施，各种能提高人的体质、智力和技能的投资及管理活动，全社会人力资源的布局和宏观配置，以及人才选拔的政策、制度、实施和管理等。

（二）人力资源开发系统

人力资源开发系统是以发掘、培养和发展人力资源能力和潜力为主要内容的一系列有计划的活动和环节组成的体系，具体可分为目标体系、投资体系、内容体系和方法体系等。

目标体系包括社会人力资源开发的整体目标，并可将其分解为人力资源开发的组织激励目标；投资体系则由国家、社会、组织和个人投资主体系统构成；内容体系是指人力资源开发的主要内容构成，包括体能开发、智力开发、技能开发、道德开发等方面；方法体系是指人力资源开发的具体方式，主要包括职业开发、组织开发、管理开发、环境开发等。

人力资源开发的基本任务是提高人的素质，其中最重要的是教育。教育的发展直接决定着一个国家劳动者知识存量的多少和国民素质的高低。

四、人力资源管理及其任务

（一）人力资源管理的含义

人力资源管理是指围绕人力资源的开发、利用而进行的一系列管理活动和管理过程，它包括了组织为实现既定的目标而对人力资源进行获取、配备、开发、保持和整合等的管理活动和过程。

人力资源管理作为组织的一项基本管理职能，其实质是站在组织的角度，通过一系列的管理工作，对组织的目标与组织成员的目标有效地加以整合，从而提高组织的经济效益和员工的工作生活质量。

（二）人力资源管理的任务

任何管理的根本目的都是运用有限的资源去实现整体效益的最大化。人力资源管理也不例外，其根本任务同样是要用最少的投入获取最大的产出，以实现组织目标。

具体地说，人力资源管理主要有以下三个方面的任务：

第一，提高员工的生产率。

员工的生产率主要受三方面因素的影响：一是个人的工作能力，二是个人的努力程度，三是组织的支持程度。上述三个方面都与人力资源管理有关，如员工的工作能力与招聘甄选、技能培训直接相关；员工的努力程度则与工作设计、绩效考评、激励机制和薪酬设计等直接相关；而组织的支持则包括提供良好的工作生活条件、团队合作环境和组织文化等，它更是人力资源管理的基本职责。

第二，提高组织的经济效益。

组织经济效益的提高表现在两个方面：一是产出的增加，二是成本的减少。人力资源管理的各项活动都应对组织经济效益的提高作出自己的贡献。例如，通过工作分析和人力资源规划来确定组织最适当的人员数量、质量和结构，并通过人力资源预算控制各项成本，为组织创造效益；通过高效率、高质量的人员招聘和甄选活动，为组织节省招聘成本和培训费用；通过人力资源的开发、激励和整合，提高员工的工作能力和工作积极性，增加其工作满意度，发挥人力资源的整体优势和潜能，从而提高组织的效能和效益。

第三，提高员工的工作生活质量。

传统的人事管理主要强调通过改善员工的行为来提高组织的绩效，而不重视员工工作生活质量本身的提高。我们认为，现代人力资源管理的任务不仅在于提高员工的生产率和组织的经济效益，而且应该包括提高员工的工作生活质量，这是人本管理原则在人力资源管理中的具体体现。

什么是工作生活质量？人力资源管理学家德斯勒认为，工作生活质量是指“员工重要的个人需要能够在工作中得到满足的程度”①；而组织行为学家西绍尔则把工作生活质量定义为“管理者与员工之间联合决策、合作，培植相互尊重的过程”②。

提高员工工作生活质量的主要途径有：(1) 搞好工作设计，使员工从事更有意义的工作；(2) 设计公平的报酬制度和完善的福利系统；(3) 提供必要的就业保障，提高员工的工作安全感；(4) 提供安全与健康的工作场所和工作条件；(5) 提供充分的工作指导和及时的工作绩效反馈；(6) 吸收员工参与决策与管

①② [美]加里·德斯勒：《人力资源管理》，第10页，中国人民大学出版社1999年版。

理;(7) 允许员工组织工会,参与集体谈判;(8) 给予员工在工作中增长才干和发展事业的机会;(9) 提供必要的社交环境,让员工融入社群;(10) 营造整体生活空间,使员工能够和谐地将职业生活与家庭个人生活协调一致,成功地体现有意义的人生。

总之,现代人力资源管理的主要任务之一就是要设计和实施一套制度和方法来改善上述这些方面的工作。一个有效的人力资源管理系统应把提高员工的工作生活质量纳入自己的职责范围。

第二节 人力资源管理的产生和发展

人力资源管理活动的起源一直可以追溯到非常久远的年代。中国古代历史上曾经有过许多关于"选贤任能"、"知人善任"、"惟才是举"、"勤于教养"、"赏罚分明"的事例,并且由此形成了"事在人为"的理念。但是,人力资源管理作为一种组织活动和系统理论则是随着产业革命和资本主义企业制度的建立而产生的。

一、经验管理阶段(18世纪末到19世纪末)

产业革命阶段是人力资源管理的早期阶段,即经验式的人事管理阶段。在这一阶段,人事管理表现出以下特点:

第一,一切以生产或工作为中心,把工人看做会说话的机器,完全忽视人性的存在。在企业管理中,基本是"见物不见人"。

第二,纯粹的雇佣关系下的管理。在这种管理模式下,人事管理的重心在于对工人实施以指挥、监督和惩罚为主的强权管理;忽视对工人的培训和能力开发,工人技能的掌握仅限于师徒之间的"传、帮、带";重罚轻奖,缺乏激励工人产生积极行为的方法,仅注重制定各种防范性的规定;忽视工作安全与健康条件,工人被迫在恶劣的工作环境下从事超长时间的高强度劳动,工人的工作积极性及工作效率十分低下。

第三,以人治为主,缺少合理的规章制度。在这种管理模式下,企业内一切问题的解决均以雇主的亲疏好恶为准,雇主及其幕僚、工头集制定规矩与执行章法于一身;"言出法随",使规矩偏向于任意和僵化两个极端;雇主和工头往往随心所欲、任人惟亲、独断专行、污言秽语,还经常任意克扣工人工资,甚至随意打骂工人。

总之,经验式的人事管理是以人治和强权为特征的劳工管理模式,在这种模式下,工人被迫接受恶劣的工作条件、超长的劳动时间和低廉的劳动报酬,结果

导致企业中的劳资关系处于严重的对立冲突状态，工人罢工风潮迭起，暴力事件层出不穷。

二、传统人事管理阶段（20世纪初至20世纪70年代）

传统人事管理阶段可以分为两个小的阶段，即以科学管理为特征的人事管理阶段和以行为科学为指导的人事管理阶段。

（一）科学管理指导下的人事管理

19 世纪末、20 世纪初，美国工程师泰勒在一家工厂进行了著名的“时间—动作研究”，在此基础上，于 1910 年出版了划时代的管理学著作《科学管理原理》，这标志着企业管理已由漫长的经验管理阶段迈进了科学管理的新时代。

在人事管理方面，科学管理的基本思想主要有：

第一，最优工作方式原理。泰勒认为，任何工作都可以用一种技术上最合理的方式完成。这种方式应是速度最快、效率最高、成本最低的。为此，人们需要对工作方式进行合理设计，在此基础上制定出标准的工作程序和操作方法。

第二，标准工作定额原理。通过工作研究制定出标准的工作方法后，应对全体工人进行必要训练，让他们掌握一套最优的工作方法，再据此制定标准的工作定额。

第三，劳动计量奖励制度。泰勒认为，只要工人在规定的时间内以正确的方式完成了工作，就应该发给其相当于工资额 30%～100%的奖金，以鼓励工人完成较高的工作定额，这是最初的劳动计量激励制度。

第四，员工甄选与监督制度。泰勒还认为，工人的素质和生产率有高有低，而集体的效率则是由其中生产率最低的工人的效率水平决定的。因此，在挑选工人时，不应该使用低于或高于合格水平的工人，而且所挑选的工人的体力和脑力应尽可能地与工作要求相匹配。同时，工人本性不爱工作，所以在工作中，管理者必须对工人进行严格的监督和控制，从而保证工作任务的完成。

泰勒的科学管理思想使人事管理从经验上升为科学，对当时的生产技术的合理化和人事管理的进步产生了很大影响。到 20 世纪 20 年代，科学管理原理在美国企业中已被广泛采用。在这一过程中，一些企业开始设立人事专员和人事管理部门，专门负责员工的招聘、调配、考核和协调劳资关系。这为现代人力资源管理的发展奠定了重要的基础。

然而，由于科学管理思想和运动只重视管理的技术方面，而忽视管理的人性方面，过分强调工作效率的提高，而忽视工人心理和社会需要的满足，因此，其普遍运用不仅没有起到良好的激动效果，反而进一步激化了劳资冲突和矛盾，这样便产生了“人际关系”学说和“行为科学”理论。

（二）行为科学指导下的人事管理

1935年，工业心理学家梅奥以著名的“霍桑试验”为基础，出版了《工业文明中的人的问题》一书，创立了人际关系学说，并导致了所谓的人际关系运动。梅奥发现，在工作中影响生产效率的关键变量不是外界条件，而是员工的心理状态。因此，他强调组织只有理解员工的内在需要，才能真正让员工满意并提高生产效率。

在人际关系学说的基础上，形成了“行为科学学派”，其主要代表人物有：马斯洛（需要层次理论）、赫茨伯格（激动—保健双因素理论）和麦格雷戈（XY理论）等。行为科学学派主张从心理学、社会学的角度去研究管理问题，它强调社会环境和人们之间的相互关系对提高工作效率的影响，强调用各种方法去调动人的工作积极性。在人际关系理论和行为科学理论的影响下，这一时期企业的人事管理出现了以下几个特点：

第一，认为人是“社会人”，影响人们工作积极性的因素除了物质条件外，还有社会、心理、人际关系等因素；

第二，强调工作效率的提高主要取决于员工士气，而员工士气则取决于家庭、组织和社会中人与人之间的关系。

第三，强调管理工作的人情味和员工的满意度。管理不只是指挥、监督和控制，更主要的是要让员工对组织中的人际关系和感情因素觉得满意，培养员工对组织的归属感，让他们乐于工作并对工作具有成就感。

第四，主张从组织的整体行为来考虑组织的人事管理，如提倡集体奖励制度而非个人奖励制度。

第五，提倡在不同程度上让员工参与决策和管理，重视劳资之间或劳动者与管理者之间关系的协调与和谐。

三、现代人力资源管理阶段（20世纪80年代以来）

20世纪80年代以来，随着新技术革命的突飞猛进，知识经济初露端倪，人力资源特别是知识型员工在组织中所起的作用越来越大，逐渐成为决定企业市场竞争成败的战略性要素。同时，随着产业和经济民主化运动的推进，严格的反歧视、公平就业、员工保障方面的法规纷纷出台，使得企业人力资源关系比过去任何时候都更加复杂化。这样，传统的人事型管理模式下那种仅着眼于人事匹配，由个别人事雇员从事一些简单、具体的人事行政工作和人际关系处理的做法，已经很难适应新形势的要求。于是，更具战略性的、全面系统的现代人力资源管理便逐渐取代了人事管理。

关于人力资源管理的概念，在管理学中，最初是由管理学家德鲁克于1954

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com