

高等学校人力资源管理 MBA · 研究生教材

人力资源管理： 理论·实务·案例

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

郑海航 吴冬梅 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

高等学校人力资源管理 MBA · 研究生教材

人力资源管理： 理论·实务·案例

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

郑海航 吴冬梅 主 编
赵慧军 赵 耀 副主编

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理：理论·实务·案例/郑海航，吴冬梅
主编. —北京：经济管理出版社，2006

ISBN 7-80207-497-5

I. 人... II. ①郑... ②吴... III. 企业管理—
劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 004257 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：世 伟 傅 平

技术编辑：蒋 方

责任校对：超 凡 晓 全

787mm×1092mm/16

33.5 印张 822 千字

2006 年 3 月第 1 版

2006 年 3 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

定价：48.00 元

书号：ISBN 7-80207-497-5/F·467

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

本书编辑委员会：（以姓氏笔画为序）

孙健敏	安鸿章	吴冬梅	张 德
杨河清	郑海航	赵曙明	梁钧平
董克用	曾湘泉	廖泉文	

主编：

郑海航 吴冬梅

副主编：

赵慧军 赵 耀

成员：

黄津孚	刘仲文	吕学静
朱勇国	徐 斌	余刘军
何 波		

前 言

人力资源管理作为一门新兴管理学科，20 年来取得了长足的发展。

我们人力资源管理学术沙龙经常在一起议论，一方面，国内外人力资源管理发展很快，新理论、新思想、新方法、新问题层出不穷，人力资源管理新的典型案例也在不断涌现；另一方面尽管人力资源管理的教材版本很多，但已有的教科书对此很难及时反映，特别是面向 MBA 和研究生，以实战为主的教科书较为缺乏。

人力资源管理教学客观上非常需要一本新的教科书，不只讲基本知识，还要讲前沿信息；不只讲一般原理和传统方法，还要把新的操作技术、新的典型案例讲清、讲透。总之，客观上要求出版这样一本主要面向 MBA、研究生和广大企业人力资源管理工作者的培训和学习用书。

有鉴于此，我们十几位人力资源管理学教授决定编写这样一本前沿性、可操作性强的教材，而且希望写成一本代表我国人力资源管理水平的精品教材。这就是《人力资源管理：理论·实务·案例》这本教材撰写出版的背景。幸好，我们所在的首都经济贸易大学素以企业人力资源管理见长，并集中了一批有实力的人力资源管理学教授、博导和中青年专家，他们活跃在校内外教学第一线，为北京和全国的企事业单位承担了大量的人力资源管理培训和咨询课题，在社会上有着广泛的影响，同全国一流人力资源管理学家有着密切的学术联系。两年前，我们组织了以本书作者队伍为基础的人力资源管理学术沙龙，多次讨论有关的理论和实践的新问题，讨论书稿的框架和内容。然后根据每位人力资源管理专家的教研、咨询重点和方向，把每一专题分给对此最有造诣的教授、副教授调研、写作。本书由郑海航和吴冬梅总体负责策划和组织，并提出全书的内容框架和目标定位。各章写作分工如下：前言、第一章郑海航，第二章、第三章、第八章吴冬梅，第四章、第五章余刘军，第六章吕学静，第七章赵耀，第九章徐斌，第十章朱勇国，第十三章朱勇国、何波，第十一章黄津乎，第十二章赵慧军，第十四章刘仲文。全书初稿完成后，由赵慧军、赵耀副主编协助修改。郑海航、吴冬梅主编进行了统稿和定稿。

综观本书有以下三个特点：

第一，前沿性。力求反映最新的人力资源管理理论的发展。体现最新人力资源管理技术的发展，而且案例大多都选自近几年国内外企业实践。

第二，可操作性。各业务章节力求重点突出有关的操作技术、技巧及案例。对有关操作工具不能蜻蜓点水，力求讲清、讲透，便于操作。

第三，有独立的专题。第三篇列举了当前人力资源管理的重要理论和实践问题（企业文化与人力资源管理；心理学与人力资源管理；信息化人力资源管理；人力资源会计），单独作四大专题进行研究，以加深读者对人力资源管理的理解。

为了提高本教材的质量，在初稿完成后，我们送给全国人力资源管理的著名学者们，即

本书的编委们征求意见，他们在百忙之中给予热情关注，并提出了很多宝贵意见。本教材还得到了作者所在院系领导杨河清院长、戚聿东院长、安鸿章院长、付磊院长等的支持和管理重点学科基金的支持。在此一并谨向他们深表谢忱。

本教材集体写作的过程也是合作研究的过程，十几位教授、副教授的紧密合作，既圆满完成了这本教材，也诞生了一个跨院系的人力资源管理与开发研究中心。今后以研究中心为平台，我们还将继续深入进行更多人力资源管理的研究。本书内容定有不当、不完善之处，我们期待着同行和广大读者的批评指正，以便再版时修正、完善。

本书出版，适逢校庆，谨以此书献给首都经济贸易大学校庆五十周年！

首都经济贸易大学副校长、博导 郑海航
企业人力资源管理与开发研究中心主任、博导 吴冬梅

2006年2月16日

目 录

第一篇 人力资源管理理论与体制模式

第一章 从人事管理走向人力资源管理.....	(3)
第一节 人力资源管理：理论和实践的发展.....	(7)
第二节 人力资源管理的职能与业务体系	(10)
第三节 人力资源管理区别于人事管理的特征	(12)
第四节 人力资源管理的环境	(15)
第二章 人力资源管理体制模式	(32)
第一节 现代人力资源管理的三维体制模式	(33)
第二节 人力资源经理和非人力资源经理的职责分工	(38)
第三节 非人力资源经理的人力资源管理	(40)

第二篇 人力资源管理的主要业务

第三章 人力资源规划	(49)
第一节 人力资源规划的内容	(50)
第二节 人力资源规划的程序	(56)
第三节 人力资源需求预测	(59)
第四节 人力资源供给预测	(64)
第五节 人力资源规划的实施	(68)
第四章 岗位分析	(80)
第一节 岗位分析的内容和程序	(81)
第二节 工作说明书和岗位规范	(91)
第三节 工作岗位的设计与改进.....	(102)

第五章 岗位评价	(108)
第一节 岗位评价的内容.....	(109)
第二节 岗位评价的方法.....	(112)
第三节 岗位评价应注意的几个问题.....	(123)
第四节 国外企业的岗位评价.....	(130)
第六章 招聘	(137)
第一节 招聘与配置.....	(138)
第二节 招聘的准备.....	(141)
第三节 招聘的方法与实施.....	(148)
第四节 面试的技巧.....	(162)
第五节 招聘评估.....	(170)
第七章 培训与开发	(184)
第一节 培训与开发概述.....	(187)
第二节 培训与开发的系统流程.....	(193)
第三节 培训与开发的方法类型.....	(213)
第八章 员工职业生涯规划与管理	(228)
第一节 职业生涯规划的理论.....	(231)
第二节 员工个人职业生涯规划.....	(238)
第三节 企业的员工职业生涯管理.....	(242)
第九章 绩效管理	(260)
第一节 绩效管理概述.....	(262)
第二节 关键绩效指标体系建立.....	(270)
第三节 发展目标设定.....	(276)
第四节 绩效计划.....	(280)
第五节 绩效辅导.....	(285)
第六节 绩效管理与绩效结果应用.....	(289)
第七节 绩效管理体系的修订.....	(293)
第十章 薪酬管理	(312)
第一节 薪酬概述.....	(314)
第二节 企业基本工资制度的设计流程.....	(320)
第三节 奖金.....	(333)
第四节 福利.....	(338)
第五节 经营者激励.....	(342)

第三篇 人力资源管理专题

第十一章 企业文化建设	(359)
第一节 企业文化概述.....	(360)
第二节 企业文化的类型与鉴别.....	(367)
第三节 企业文化的建设和变革.....	(374)
第四节 中国文化的传承与跨文化管理.....	(381)
第十二章 人力资源管理中的心理学理论与方法	(394)
第一节 心理学对人力资源管理的影响.....	(395)
第二节 人力资源管理中的心理学理论.....	(398)
第三节 人力资源管理中的心理测量技术.....	(417)
第十三章 信息化人力资源管理	(433)
第一节 信息化人力资源管理概述.....	(435)
第二节 信息化人力资源管理规划.....	(440)
第三节 信息化人力资源管理的功能开发.....	(449)
第四节 信息化人力资源管理的实施.....	(453)
第十四章 人力资源会计	(469)
第一节 人力资源会计产生的历史背景.....	(470)
第二节 人力资源成本会计概述.....	(474)
第三节 人力资源价值会计概述.....	(491)

第一篇

人力资源管理理论 与体制模式

第一章 从人事管理走向人力资源管理

(Chapter 1 From Personnel Management to Human Resource Management)

本章概要：

1. 人力资源管理：理论和实践的发展。
2. 人力资源管理的职能与业务体系。
3. 人力资源管理区别于人事管理的特征。
4. 人力资源管理的环境。

本章目标：

1. 使学员了解人力资源管理理论和实践的发展历程。
2. 使学员了解人力资源管理的基本职能和业务框架。
3. 掌握现代人力资源管理的理念。
4. 了解企业人力资源管理的环境。

篇首案例

民企留人尴尬^①

背 景

HD公司是某沿海大都市的一家民营企业。公司的发展历程正是中国房地产业风雨历程的浓缩版。公司成立之初，正好搭上中国房地产市场复苏的便车，由于HD公司的原始资金积累不是很雄厚，所以兴建的住宅项目是成本较低、面向中低阶层消费者的多层住宅。随着公司的发展，HD有两个重要举措：为了进一步减少中间环节成本和保证工程质量，HD公司收购了一家倒闭的建筑公司，同时成立了物业管理公司，通过物业管理费的调整突出楼盘自身优势。随着这个城市楼市的逐渐繁荣，大量的海外投资商和国内大财团都涌向这座国际化大都市，将投资目标瞄准了风险较大、利润较高的别墅和高档住宅区。他们的介入导致了一轮轮的“圈地热”和“动拆迁热”，随之带动了低档楼市的发展，HD公司就是其中的受益者。

① 案例来源：何国玉主编：《人力资源管理案例集》，中国人民大学出版社，2004年版。

成立不到5年,HD公司从单一的开发商角色转换为集项目开发商、工程承包商、物业管理者三重角色于一身,可谓发展飞速,前途也无可限量。虽然看来“形势一片大好”,但总有一些事让公司老板心情郁闷,日复一日心灵憔悴,究竟是为何呢?

一、人来人往为哪般

虽然HD公司正在迅速发展,但是其人力资源状况已经在很大程度上限制了其发展的脚步。

最初公司起点不是很高,如同绿林好汉出道时有学问的人不多,凭的是一身力气。公司员工多为高、中专毕业,惟一个高学历的就是HD的领袖——董事长金先生,是一位博士。

金董事长深刻地感受到员工的受教育程度已经制约了公司的发展。很明显,他个人关于公司的许多战略思想和管理理念就连中层管理者都难以领会,更谈不上贯彻执行和传达给普通员工了。

此外,公司的人员流动非常频繁,尤其是销售人员更像是走马灯一样。虽说铁打的营盘流水的兵,但是走的都是精兵强将,大都到公司不足一年就另谋高就了,而且是真的高就。一般跳槽人员到新公司后很快就成为骨干,晋升速度快,而且迅速独当一面。说HD公司是一个“黄埔军校”也不为过,这也是对HD公司的一种讽刺。但是对此,金董事长却不以为然,认为走的人怎么说学历也不高,走了还有新人进来,公司照样运作。

说来也怪,这些人干得好好的,为什么要走呢?或许走了之后的人说得比较中肯:第一,工资水平太低。HD公司与其他房地产公司不同,没有采用底薪+提成,当然金董事长自然有自己的道理,现在的楼市繁荣,购买力较强,销售人员不需要任何的营销技巧就能把房子卖出去,底薪+提成反而不利于企业的团队合作精神。第二,晋升很难。HD公司是一家典型的家族式企业,公司的总经理胡总是金董事长的妹夫,财会专业出身;公司的财务是金董事长的妹妹;公司重要部门的领导或关键性岗位人员的任命是金董事长一个人说了算,其中不乏有熟人介绍的关系户。说到底,这是一个金家的公司,其他人都是外人。第三,没有任何外部培训,无法获得自身能力的提升。一方面,HD公司没有专业的人力资源管理人员;另一方面,培训是要花钱的,任何一个公司都不会白白花钱去提升员工的能力,等你能力提高了自然就飞了,何况现在的市场行情,培训是可有可无的事情。

二、老板的兵来将挡和情感激励

虽说金董事长对于公司人员流失感觉不到切肤之痛,但是他对于提高公司综合素质水平还是很重视的,毕竟他也想结束自己这种“曲高和寡”的局面。老板采取了一些措施补充有生力量。

在2001年和2002年,HD公司招聘了一批建筑专业和管理专业的应届毕业生,希望把他们培养成为公司的栋梁之才。2001年招聘的是建筑专业的人才,由于公司急需用人,岗前培训只是敷衍,并未深入。2002年由于招聘的一批为企业管理专业的毕业生,加之他们的到来使得本科学历的员工比例上升,金董事长认为很有必要进行新进员工的培训。培训的

主要目的不在于技能，而是思想的控制，因为他们单纯得就像是一张白纸，可塑性极强。只要让他们认识到自己是有发展前途的，给他们希望，他们就会死心塌地为你干。一个培训的蓝图逐渐在金董事长的脑海里浮现出来了。金董不愧是博士，即使他不是管理专业毕业的，但是几年官场上磨砺和商场的历练已经让他形成了自己独到的见解，特别是善于猜透众人的心思，公司上下都对此畏惧几分。这次培训的内容很丰富，效果也很显著。通过个人演讲，展露自己的才华；通过小游戏加深大家的相互了解；通过音乐和旁白的描述让你感受到离家的难过心情，然后阐述在HD公司中每个人都能获得尊重和理解，就像是一个大家庭。在经过五天全封闭的培训后，每个人脸上都洋溢着对公司的希望。金董提出的六个字“诚实、团结、冒险”深入每个人心中。工作一段时间后，大家每次回想起这次培训，总觉得自己的表现就像是着了魔。从心理学角度分析这就是精神控制，这种培训方式是从心理学借鉴的，所形成的精神统治力量会让人丧失自己的价值观。

三、谁伤了谁的心

蜜月期一过，就像琐碎的生活一样，出现了很多裂痕。

在日常工作中，为达到不断控制的目的，金董对于这些大学生更是百般呵护，通过电子邮件与他们进行沟通，及时了解每个人的心理状态，这种沟通又往往凌驾于他们所属部门领导之上。久而久之，这种交流方式让许多中层管理者无所适从，有时一些公司举措，这些大学生们比他们知道得更早，给他们造成了一种无形的压力。时间一久，三方的关系就变得微妙起来。

只要在HD公司待上半年，每个人都会对公司有所失望，新来的大学生也不例外。尽管金董整日强调要提高管理水平，要通过完善的公司制度指导日常工作。但在实际工作中，每一项重大决策都是他独自决定，很多管理制度和工作计划都是他自己事必躬亲做出来的，所以看似公司拥有合理的组织结构，但实权还是掌握在金董手中，就是连他的妹夫胡总也被排除在权力之外。公司所有领导看上去就像是被操纵的傀儡，对金董的态度可以用四个字来形容：言听计从。其实，也不奇怪，在博士学历的金董眼中这些人的水平根本达不到他的要求。

因为在北京还有另外一家医药企业需要打理，所以金董的主要办公地点是在北京，房地产板块的工作主要交给李总负责。别看相距甚远，金董的遥控指挥的权力丝毫没有弱化。每当他回来，全公司从上到下都保持高度警惕，生怕有什么闪失。令中层干部们最头疼的就是，每次他回来总要召开大量的会议，会议的频繁程度丝毫不亚于政府机关，会议内容无非就是两点：强调干部思想问题和批评。对于他在会议上的许多言辞，许多人都有这种感觉：粗略一听是对的，但仔细一想又是错的。因为他太善于说服他人，让人没有丝毫辩驳的余地。为什么一想又是错的呢？因为金董总是要求大家站在公司的大局利益考虑问题，和他拥有同样的思想境界，但是老板和打工者毕竟不一样，他总是要求别人，可从来不会站在员工的角度考虑问题。

于是乎，又有人走了，新来的建筑专业的毕业生总共五人，一年之后走了四个。四人之中，两个人是因为薪酬问题，另外两人看不到自己发展的希望。自然，这样的结果使金董非常伤心和气恼。紧接着公司制定了一系列人才政策，通过公司制度约定应届毕业生的服务期

限为三年，除非被公司辞退，否则需要支付赔偿金。这项举措又让留在公司的本科生们心中很不舒服，因为以前来公司工作之前未对此项内容作出说明，何况公司的待遇相对较低，又是这样的管理环境，使得本科生们彻底丧失了对公司的信任。

四、培训制度出台——剪不断，理还乱

随后，公司又出台培训制度，内容如下：

为了适应快速发展的社会经济环境，具体落实员工紧跟企业、企业紧跟市场的要求，首先必须逐步提升员工工作技能和综合素质。经研究，公司对员工接受在职专业资格、学历、学位等培训作出如下管理规定：

1. 员工须服从公司安排参加国家或本市规定的专业资格培训。培训费用先由公司垫付，如果未通过资格考试，则培训费用由员工本人承担；如果通过资格考试，则培训费用由公司承担。培训所获得的资格证书属于公司的无形资产，必须由公司保存、使用。员工不论何种原因离职时，如果资格证书已经由公司保存、使用三年（从公司收到证书之日起计算，下同）以上，经申请批准，可以领取资格证书；如果资格证书由公司保存、使用不足三年，则必须继续留在公司保存、使用满三年后再经申请批准，可以领取资格证书；如果资格证书由公司保存、使用不足三年，员工本人因特殊情况要求提前领取资格证书，则必须按照无形资产价值赔偿公司损失后方可提前领取。

2. 公司根据市场需要和业务发展，尽可能多地为员工提供在职学历、学位等培训机会。员工申请接受普通技能或大专升本科的学习培训，经批准其学习培训费用由公司垫付。员工能够按时完成学业并获得本科学历、学位证书，费用由公司承担；员工不能按时完成学业或未获得本科学历、学位证书，费用由员工自己承担。经过在职学习培训获得本科学历、学位的员工，从获得学历、学位之日起必须在公司工作六年以上。接受公司在在职学习培训获得本科学历、学位的员工，从获得学历、学位之日起三年内不论何种原因离职，按照人力资源无形资产价值赔偿公司损失。接受公司在在职学习培训获得本科学历、学位的员工，从获得学历、学位之日起三年后六年内不论何种原因离职，按照学习培训和误工等费用赔偿公司损失。

员工申请接受研究生的学习培训，经批准其学习培训费用由公司垫付。员工能够按时完成学业并获得研究生学历、学位证书，费用由公司承担；员工不能按时完成学业或未获得研究生学历、学位证书，费用由员工自己承担。经过在职学习培训获得研究生学历、学位的员工，从获得学历、学位之日起必须在公司工作十年以上。接受公司在在职学习培训获得研究生学历、学位的员工，从获得学历、学位之日起五年内不论何种原因离职，按照人力资源无形资产价值赔偿公司损失。接受公司在在职学习培训获得研究生学历、学位的员工，从获得学历、学位之日起五年后十年内不论何种原因离职，按照学习培训和误工等费用赔偿公司损失。

3. 员工在接受公司安排的学习培训期间，不论何种原因离职，必须按照学习培训和误工等费用的三倍赔偿公司损失。

4. 经公司批准，员工在非工作时间自费接受学习培训不受上述规定限制。获得的资格证书在公司需要和本人自愿的基础上有偿在公司存放、使用。获得学历、学位后，如果专业

对口且酬金没有达到相应的级别，公司立即按照相应级别调升酬金。未经公司批准私自参加各种学习培训所获得的资格证书、学历、学位等不享受本条优惠待遇。

从这个培训管理制度中很容易看出公司的意图：想要通过强制性的培训安排减少人才的流失，而这样的一个培训制度能够改变 HD 公司的现状吗？

第一节 人力资源管理：理论和实践的发展

人力资源管理的实践活动可以追溯到久远的年代，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和技术的发展为推动力的。人力资源管理的理论是在其实践发展的基础上形成的。在这个过程中，众多的理论家和企业家为之做出了杰出的贡献。

一、人力资源管理实践的发展

纵观人力资源管理的发展历史，它经历了经验管理（雇佣管理）和科学管理（人事管理）和现代管理（人力资源管理）三个发展阶段。

（一）经验管理（雇佣管理）阶段

经验管理阶段又称雇佣管理阶段，这一阶段在时间上是指 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，促进了资本主义制度的发展，以机器为主要特征的现代工业逐渐代替了工场手工业，工业逐步脱离农业成为第一个独立的产业部门，从而导致大量的农村人口涌入城市，工场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。

在这一阶段，“人”被视为完全的“经济人”，在雇主的眼里工人只是为养活自己和家人工作，工人的存在是为了和机器配合，完全忽视了工人的社会和心理需求。每个工人都在特定的岗位上完成着简单而又重复的机械劳动。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。

这一阶段雇佣管理的主要特点是：①由于当时需要大量的劳动力，招录雇用工人就成为人事管理的主要任务。②机器的采用产生了劳动分工，因此人事管理开始着眼于解决工厂内部劳动分工与协作的问题。③由于存在雇佣劳动，因而出现了职业化的监工，他们开始负责招工、分配工作、发放工资、监督工人的劳动，人事工作开始有专人管理。

在经验管理阶段，由于缺乏科学的管理方法，雇主和监工完全是凭借自己的经验来管理工场和工人。

（二）科学管理（人事管理）阶段

19 世纪末 20 世纪早期，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细化。这就产生了对人员进行科学管理的要求，也由此推

动了雇佣管理全面进入科学的人事管理阶段。

管理学的开山鼻祖美国工程师泰勒在其开创的科学管理运动中提出了劳动定额管理和劳动计件奖励制度。他应用时间—动作研究法对工作进行科学研究,设计最合理的工作程序、动作和工具,使劳动生产率得到极大提高。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极大的推动作用,同时,对人事管理产生了重大影响,引起了人事管理的科学化革命。

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、疲劳等问题进行了研究。

美国的乔治·埃尔顿·梅奥在美国西方电气公司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。这一切都大大丰富了人事管理科学化内容。

在科学管理阶段,人事管理理论和实践有了很大的发展:①通过对工人操作的科学化分析,使劳动方法标准化。②通过对工人工时消耗的研究,制定出劳动定额和时间定额制度。③有目的的将培训引入企业,并根据工人特点安排工作。④实行有差别的计件工资制,激励工人提高生产效率。⑤明确了管理人员与工人的分工。⑥出现了专门的劳动人事部门。

人事管理的发展为日后人力资源管理实践和理论体系的建立奠定了基础。

(三) 现代管理(人力资源管理)阶段

第二次世界大战以后,人事管理进入飞速发展阶段。随着组织规模的不断扩大,人事管理逐渐形成较完整的管理体系,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,例如,培训、绩效考核、工资管理、职业生涯管理、劳动关系咨询等。

这一时期本身又可分为四个阶段:

1. 20世纪60年代中期以前可以称为档案管理阶段

这一阶段人力资源管理的主要内容是对员工档案的管理,也包括对新员工的招聘与录用,职前上岗培训以及公司福利计划等。这一阶段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提高员工工作效率。

2. 60年代中~70年代末为政府干预阶段

这一阶段以1964年美国颁布的《民权法》为标志。之后,美国颁布了一系列法规,对劳动就业和企业用工方式产生了很大的影响,这些规定迫使企业人事政策作出相应的调整。

3. 80年代~20世纪末为组织职责阶段

这一阶段企业对人力资源的重视已经提高到同物力、财力同样重要的程度,组织从来没有像这一阶段那样自主地关心人力资源工作。这一阶段人事部门已经全面参与企业的经营管理工作。人事部门和直线部门密切配合,不仅以提高员工工作效率为目的,而且对员工自身需求的满足提高到组织的目标这样的高度。

在实际工作中,很多企业的人事部纷纷改称人力资源管理部。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中最重要资