



人力资源管理概论

□ 陈国海 编著



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

高等学校人力资源管理专业系列教材

人力资源管理概论

陈国海 编著

高等教育出版社

内容简介

人力资源管理是现代管理科学的一门必修的核心课程。该书回答了如下系列问题:为什么人力资源是企业的竞争优势;如何进行组织设计、工作分析和构建素质模型,并制定人力资源规划,在此基础上如何开展人力资源招聘、培训、开发和职业生涯管理;如何考核员工和反馈绩效、设计和发放薪酬;如何构建和谐劳资关系,开展企业文化建设与管理。本书详细论述并分析了企业中各种人力资源管理活动和现象,其内容包括:人力资源管理概述、组织设计与工作分析、素质模型的构建与应用、人力资源战略与规划、人力资源招聘、人力资源培训与开发、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、人力资源流动管理、企业文化建设与管理。全书共12章。

本书文字流畅、结构完整、内容充实、例证丰富、体例活泼、学以致用,既方便教师教学,活跃课堂教学气氛,提高教学效果,也方便学生自学,适合作为经管类专业的本科教材或者企业员工的自学读物,也可作为MBA、EMBA和经管类研究生学习人力资源管理学的教材或辅助教材。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概论/陈国海编著. —北京:高等教育出版社,2009.9

ISBN 978-7-04-027559-9

I. 人… II. 陈… III. 劳动力资源-资源管理
IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第139601号

策划编辑 曾飞华 责任编辑 丁孝强 封面设计 张楠 责任绘图 尹莉
版式设计 张岚 责任校对 俞声佳 责任印制 尤静

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街4号	咨询电话	400-810-0598
邮政编码	100120	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	北京宏信印刷厂		http://www.landaco.com.cn
		畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2009年9月第1版
印 张	30.75	印 次	2009年9月第1次印刷
字 数	570 000	定 价	35.90元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 27559-00

前 言

本教材主要为我国全日制普通院校经管类专业本科、研究生教学和企业员工自学而编写,其结构完整、内容充实、例证丰富、体例活泼、学以致用、方便教学。每章节的正文内容除了做到系统完整和少而精外,笔者还总结了自己和其他同行多年的教学经验,在正文之后增加了网站推荐、思考练习、学以致用、角色扮演、案例分析、辩论的内容,以使课堂教学形式多样、生动活泼。在编写过程中,笔者力求在以下五个方面体现特色:

第一,内容新颖,科学严谨

本教材尽量反映学科的最新发展动态,反映时代的特色。它注意吸收和参考近几年国内外的科研成果,如素质模型、教练技术、关键业绩指标、平衡计分卡、全面薪酬、宽带薪酬、劳动合同法、和谐劳动关系、E-HRM。每章正文的理论阐述尽量做到系统完整和“少而精”。为使本教材更加科学严谨,每章末尾都附有相应的参考文献。在正文中引用的文献采用著者-出版年制,即著作者姓名加上带括号的发表年份。

第二,例证说明,通俗易懂

本教材在每个章节正文都适当采用一些“小资料”来说明相应的概念、原理和方法。这些小资料内容通俗易懂,旨在说明企业人力资源管理实践的某个侧面,能够较好地帮助学生理解和掌握教材所阐述的概念、原理和方法。本教材除了介绍国有大中型企业和跨国公司的案例外,还注意介绍一些具有中国本土特色的来自中小企业的真实案例。

第三,思考练习,学以致用

本教材在每章正文之后提供了相应的思考练习题,题型主要是简答题。课堂上,教师可以有效地通过习题检查学生的学习情况,同时也有助于学生自我检查对教材内容的掌握情况。

针对当前工商管理专业毕业生“眼高手低”、“理想化”、“知行脱节”的现状,结合大学生生活、学习、社团活动、社会交往及勤工俭学的实际,本教材每章正文后设计相应的“学以致用”题型,这种题型可以作为学生的课外作业,也可以供课堂讨论。

第四,案例分析,课堂辩论

本教材每章提供1~3个案例,选用的案例主要根据知名企业的案例改编而成,教师可根据需要选取其中1个案例作为课堂讨论之用。课前可要求学生提

前预习,使学生熟悉案例内容,这样有利于节约课堂讨论时间,提高课堂教学效率。课堂上可让学生自由组合进行讨论,最好每组都有不同个性的同学参加,并将每组人数限定为5~6人,讨论后每组需推选至少1名代表发言。对案例分析,笔者建议学生做到:①理论联系案例,运用所学理论分析案例;②紧扣所讨论的问题和案例实际,避免泛泛而谈;③自圆其说,逻辑条理清晰。

根据每个章节的热点、难点、兴趣点,一些章节正文之后提供了辩论题。教师授课时可重点围绕这些问题组织学生展开辩论。辩论时可将整个班级或者部分同学分为正方和反方两组,教师或者选出来的学生则作为主席或者协调人。这些讨论题或辩论题还可以放到校园网上,师生共同参加线上讨论。

第五,角色扮演,情景教学

角色扮演要求学生暂时置身于企业活动中他人的社会位置,并按这一角色所要求的方式和态度行事,以增进学生对企业管理者和员工的社会角色的理解,从而学会在未来更有效地履行自己的角色。主要采用情景剧、比较法和角色互换等方式。本教材在半数以上的章末设计了角色扮演练习。角色扮演练习需要一定时间的准备,特别是要求学生掌握角色的要求,设身处地,进入角色。

此外,本教材注重在每章正文之后推荐与本章内容特别相关的网站2~3个,以便师生课后通过网站自主学习,扩大知识面。

本教材由广东外语外贸大学教授陈国海博士独立撰写。唐裕文同学协助撰写部分初稿,并与张洁茹、汪新沁同学帮助查找资料,制作与本教材配套的教学课件,广州东风日产公司陈慧琳女士认真阅读了第五章初稿,并提出了宝贵的意见,中国农业银行厦门市分行的陈大松先生则撰写了小资料6-1。本教材的出版得到了高等教育出版社领导和编辑的支持。还得到了广东外语外贸大学人力资源管理教学团队项目的支持。在此,对他们宝贵的帮助表示衷心的感谢。

因教材篇幅所限而无法写入的一些资料(包括演示文稿、公开发表的论文、未发表的调查报告和论文、例证、管理游戏、专题索引、思考题、考试试卷、图片、参考书目和个别录像资料)放在与本书配套的教学课件中,教师在使用本教材的过程中如有需要,请按书后的“教学支持说明”提供的方式索取;也可与笔者直接联系(电子邮件地址:mypeer2002@hotmail.com)。

由于水平有限和时间仓促,书中难免会有疏漏和不完善之处,欢迎读者对本教材提出批评与建议。

广东外语外贸大学教授、香港大学哲学博士

陈国海

2009年6月

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源的概念、特征与地位	1
第二节 人力资源管理的发展	5
第三节 人力资源管理的理论基础	18
第四节 人力资源管理的责任共享与职业	26
本章小结	33
网站推荐	33
思考题	33
学以致用 是否考证	34
案例分析 花园饭店 E 化人力资源管理	34
参考文献	36
第二章 组织设计与工作分析	38
第一节 组织设计	38
第二节 工作分析	46
第三节 工作设计与工作评价	61
本章小结	69
网站推荐	70
思考题	70
学以致用 撰写工作说明书	70
案例分析 “清扫地板”该谁做?	71
辩论题 工作描述有必要吗?	72
参考文献	72
第三章 素质模型的构建与应用	74
第一节 素质模型概述	74
第二节 素质模型的构建	83
第三节 素质模型的应用	90
本章小结	98
网站推荐	99
思考题	99
学以致用 应用素质模型	99
案例分析 某集团的管理层如是说	99
参考文献	100

第四章 人力资源战略与规划	102
第一节 人力资源战略	102
第二节 人力资源规划	112
第三节 人力资源的供需预测与平衡	123
本章小结	133
网站推荐	134
思考题	134
案例分析 4-1 某公司的质量困惑	134
案例分析 4-2 绿色化工公司	135
辩论题 先有企业战略,还是先有人力资源战略?	136
参考文献	136
第五章 人力资源招聘	138
第一节 人力资源招聘概述	138
第二节 人力资源的招募	144
第三节 人力资源的甄选	158
第四节 人员录用与招聘评估	172
第五节 招聘管理	178
本章小结	182
网站推荐	183
思考题	183
学以致用 设计简历	183
角色扮演 5-1 模拟招聘	183
角色扮演 5-2 文件筐:思锐软件公司副总裁	187
案例分析 5-1 爱立信中国公司的新员工招聘	189
案例分析 5-2 远翔机械有限公司的两难困境	191
案例分析 5-3 某公司将九型人格工具应用于招聘中	191
辩论题 招聘怪招能帮企业找到真正的人才吗?	193
参考文献	194
第六章 人力资源培训与开发	195
第一节 人力资源培训与开发概述	195
第二节 培训需求分析	202
第三节 培训实施管理	210
第四节 培训转化与评估	218
第五节 人力资源培训的方法	229
第六节 人力资源开发的内容与技术	239
本章小结	244
网站推荐	245

思考题	245
学以致用 6-1 培训评价	245
学以致用 6-2 课件设计	246
案例分析 6-1 松下幸之助的培训之道	246
案例分析 6-2 惠普中国公司的销售培训	247
参考文献	249
第七章 职业生涯管理	251
第一节 职业生涯管理概述	251
第二节 职业生涯管理理论	258
第三节 个人职业生涯管理	267
第四节 组织职业生涯管理	274
本章小结	280
网站推荐	281
思考题	281
学以致用 职业生涯规划设计	281
案例分析 7-1 成凡天的苦恼	281
案例分析 7-2 IBM 的继任计划	282
辩论题 大学毕业生的求职困境	284
参考文献	284
第八章 绩效管理	286
第一节 绩效管理概述	287
第二节 绩效管理的基本流程	293
第三节 绩效管理的常用方法	315
本章小结	322
网站推荐	323
思考题	323
学以致用 大学生综合测评体系评价	323
角色扮演 8-1 绩效面谈:总是迟到的职员小陈	323
角色扮演 8-2 绩效评估面谈	324
案例分析 8-1 A 公司的绩效考核草草收场	325
案例分析 8-2 摩托罗拉的绩效管理	326
参考文献	328
第九章 薪酬管理	329
第一节 薪酬管理概述	329
第二节 基本工资管理	346
第三节 奖金管理	353
第四节 福利管理	357

本章小结	363
网站推荐	363
思考题	364
学以致用 薪酬管理制度设计	364
案例分析 9-1 朗讯的薪酬管理	364
案例分析 9-2 IBM 公司的全面报酬体系	365
辩论题 薪酬发放是否应公开?	368
参考文献	368
第十章 劳动关系管理	369
第一节 劳动关系管理概述	369
第二节 劳动人事合同管理	379
第三节 劳动争议管理	396
第四节 职工安全卫生与社会保险管理	401
第五节 构建和谐劳动关系	406
本章小结	412
网站推荐	413
思考题	413
角色扮演 劳动争议处理	414
案例分析 10-1 株洲某单位工会主席维权胜诉	414
案例分析 10-2 公司“裁人”遭败诉	415
辩论题 《劳动合同法》的利弊之辩	416
参考文献	416
第十一章 人力资源流动管理	418
第一节 人力资源流动管理概述	418
第二节 人力资源流动的理论基础	427
第三节 人力资源流出管理	430
本章小结	440
网站推荐	441
思考题	441
角色扮演 解雇面谈	441
案例分析 11-1 “内部跳槽”堵住人才流失的缺口	443
案例分析 11-2 某房地产公司人才流失的原因	445
参考文献	447
第十二章 企业文化建设与管理	448
第一节 企业文化概述	448
第二节 企业文化的理论基础	456
第三节 企业文化的建设与管理	463

本章小结	474
网站推荐	474
思考题	475
案例分析 12-1 海信的企业文化	475
案例分析 12-2 蒙牛企业文化建设扫描	476
参考文献	477

第一章

人力资源管理概述



小张的困惑

经过高考的激烈竞争,小张终于拿到了某名牌高校的录取通知书,专业是人力资源管理。他的表哥在社会上闯荡多年,并拥有了自己的工厂,在当地小有名气,业务已经遍布全国。当小张告知其表哥这一消息时,表哥说:“我知道这个专业,很热门。就是上上网,做些表格,搞点培训,考核一下员工,管一管人。工资还是财务部门的事。比较轻松!”原本对未来充满憧憬、想干一番事业的小张被他比较崇拜的表哥这么一说,顿生迷茫困惑之感:人力资源管理专业到底是做什么的?

类似的疑惑同样存在于许多读者的心中。人力资源管理是做什么的?究竟是管人还是管事?与过去讲的人事管理有什么不同?发展现状和远景如何?人力资源工作者在组织中的地位和角色如何?……下面我们就开始“解惑”之旅吧。

本章基于以上问题,从学习者的角度阐述如下内容:人力资源的概念、特征与地位;人力资源管理的发展历程与发展趋势;人力资源管理作为一门学科的理论基础;人力资源管理责任共享与职业。

第一节 人力资源的概念、特征与地位

随着科技的进步和社会经济的飞速发展,“人力资源是第一资源”已经被提到了战略的高度,其重要性不言而喻。要了解人力资源管理,首先要掌握人力资源管理的主要对象即人力资源的概念、特征和地位。

一、人力资源的概念

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、以劳

动者的数量和质量表示的资源。它对经济起着生产性的作用,使国民收入持续增长。从组织的角度看,人力资源体现在能够为实现和完成组织的使命、愿景、战略、目标和任务作出潜在贡献的人的可以被利用的能力。

对一个组织来说,从开发和拥有两个维度可以将人力资源分为四类,如表 1-1 所示。

表 1-1 四类人力资源

维度	开 发	未 开 发
拥有	第一类:拥有且已开发	第二类:拥有但未开发
不拥有	第三类:虽不拥有但已开发	第四类:既不拥有又未开发

通过这种划分,我们可以梳理清楚组织中的人力资源,并根据战略对不同的人员施予不同的策略。对第一类人力资源(拥有且已开发),可考虑开发的广度是否足够、是否应该深度开发,测评其是否适合提升、是否适合组织的未来发展,也可考虑外包给其他公司使用;对第二类人力资源(拥有但未开发),可考虑怎么开发才能更好地发挥其潜能,提高组织绩效;对第三类人力资源(虽不拥有但已开发的组织外现存人员),可考虑其中是否有适合组织发展需要的人员,考虑用什么办法吸引他们,如富有竞争力的薪酬、人性化的工作设计和工作环境、和谐的员工关系、良好的发展平台和发展空间,考虑采用什么招聘形式以及是否租赁;对第四类人力资源(既不拥有又未开发),比如高校毕业生,可根据战略的需要招聘、培训、开发,以作企业未来继续成长的储备人才或接班人。

二、人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要、最特殊的资源,与其他资源相比较,具有以下六种鲜明的特征:

(一) 能动性

能动性是人力资源区别于其他资源的根本特征。人力资源具有思想、情感和思维,具有主观能动性,能有目的、有意识、积极主动地利用其他资源,以推动社会和经济的发展。人力资源能够适应各种变化,突破旧思维框架,提出新观念,采用新方法,赋予社会新活力。因此,设计有效的激励机制和体系以充分发挥人力资源的能动性,是人力资源管理的重点和难点之一。

(二) 不可分割性

人力资源之所以能够创造价值,是因为他所具有的积极态度和工作能力。但是,人的态度和能力与人本身是不可分割的。现在国内的很多企业面临的问题是,能力很强的人走了,绩效就急剧下滑,更有甚者,企业倒闭。对此,组织要

设法留住比较有价值的人力资源,做好知识管理(如制度化)工作,确保“人走知识留”、“人走经验留”。

(三) 两重性

人力资源既是投资的结果,又是财富的创造者;既是生产者,又是消费者。根据舒尔茨(Theodore W. Schultz)的人力资本理论,人力资本的投资成本要由个人、企业、社会三方承担,用于对人力资源的教育投资、卫生健康投资和迁移投资。对人力资本的投资程度决定了人力资源质量的高低。从生产与消费的角度看,人力资本投资是一种消费行为,并且这种消费行为是必需的,先于人力资本收益,即先期投资,后期受益。

(四) 时效性

人力资源存在于人的生命中,是一种具有生命的资源,其形成、开发和利用都要受到时间的限制。作为生命有机体的人有其生命的周期:幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期。由于每个时期人的体力、智力和成熟度不同,劳动能力也不同,因此,这种资源在各个时期的可利用程度也不同。同时,科技的不断进步加速了人的知识和技能的老化速度,使得人力资源的时效性特征更为突出。

(五) 可再生性

与物资资源相似的是,人力资源在使用过程中,也会出现“有形磨损”和“无形磨损”。“有形磨损”是指个体生理方面的自然衰老和疲劳,是不可抗拒的消耗。“无形磨损”是指人的知识和技能的老化、意识的敏感性下降、意志的消磨以及斗志和士气的下降等。但是,一方面,由于总体人口的再生产和劳动力的再生产,并且个体的体能在生产过程中消耗之后可以通过休息并补充能量得到恢复;另一方面,人的知识和技能可以通过持续不断的培训、学习和潜能开发等手段得到不断的更新。因此,人力资源是可以再生的。这就要求对人力资源的管理要注重终身学习,加强后期持续的培训与开发,不断提升其素质水平。

(六) 社会性

人的社会性是人的本质特征。人不可避免地要与其他人交往联系,人是其所处社会和民族的价值观的载体。不同的社会和民族有不同的价值观,不同的个体也有不同的价值取向、信仰和行为模式。这就要求在劳动力多元化和跨国经营的背景下,人力资源管理注重团队管理的建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系以及利益的协调和整合,倡导团队合作和相互包容的精神。

三、人力资源是第一资源

人才和人的能力建设在当今世界的综合国力竞争中越来越具有决定性的意

义,“人力资源是第一资源”(江泽民,2002)。

(一) 人力资源是社会经济发展的不竭动力

由于人力资源具有其他资源和生产要素所不具有的可无限开发性,人力资源开发成为经济社会可持续发展的最终基础。物质资源的有限性和稀缺性成为经济学家和全人类不得不面对的重要课题。与物质资源的有限性相比,人类潜能的开发具有无可限量的前途。当代世界各国的竞争日益激烈,综合国力竞争的焦点将日趋落在人才、智力资源的开发和使用上,谁拥有一流的人力资源和创新人才,谁就拥有一流的发展优势和创新优势。一个国家技能型人才队伍的数量和质量,特别是质量,将直接影响到一个国家的产业水平,影响到一个国家经济的国际竞争力。人力资源不断地创造新技术,不断地将新技术转化为生产力,不断地推动着社会经济的发展,同时,人力资源又具有再生的特征。因此,理论上和实践上都不可否认,人力资源是社会经济发展的不竭动力。

(二) 人力资源是企业竞争优势的来源

在知识经济盛行的今天,优秀的组织之所以能够持续地赢得持续的竞争优势,很大程度上得益于其拥有的人力资源。以资源为基础的战略管理理论认为,企业的资源特性和战略要素是企业持久竞争优势的来源。人力资源是具有价值的、稀缺的、难以模仿的,因此成为持久竞争优势的来源(袁庆宏,1999)。

1. 人力资源的价值性

一种资源要引起经济主体对其的需求欲望,就必须首先具有经济价值。人力资源作为企业的一项重要资本,其价值具体体现在人力资源活动能够有效降低企业成本、提高企业产品的附加值、增加企业效益等方面。

2. 人力资源的稀缺性

稀缺性即资源的相对有限性。人力资源的稀缺性可分为以下两种:①显性稀缺,即一定时期内劳动力市场上具有某一特性的人才供给的绝对数量不足;②隐性稀缺,即人力资源的质量不能满足劳动力市场或者企业的需要。在激烈的市场竞争中,显性稀缺主要通过提高吸纳人力资源的初始价格来缓解;而隐性稀缺却与企业对人力资源的辨识、吸纳及开发能力的差异性有关,企业可以利用这一差异,从别人认为均质的劳动力市场中,识别与开发其人力资源的稀缺特性,从而获得自身的竞争优势。

3. 人力资源的难以模仿性

企业人力资源管理需要开发和培养难以被竞争对手所模仿的人力资源特性。这种特性应该是人力资源中难以描述的、未编码的、组织化了的,因而是不可交易的隐性特性,它不易在企业间传递和复制。人力资源的不可模仿性主要来源于企业独特的体制、文化和发展历史。



小资料
1-1

竞争优势的来源——人力资源的难以模仿性

美国杜邦公司的竞争对手难以引进杜邦公司卓有成效的安全教育体系，是因为“在这个制造炸药起家的公司里，安全意识早已深深铭刻在每位员工的心里了”。而美国西南航空公司也正是靠构建自身独特的文化氛围和协作体系获得竞争中的有利地位，其公司总裁将其经营成就归功于该公司的“个性”，即西南航空公司所建立的一种难以模仿的文化氛围。我国海尔集团也正是靠构建自身独特的文化氛围和有效的人力资源管理体系获得竞争中的有利地位。海尔总裁张瑞敏曾说：“海尔集团的企业文化是一种珍贵的、稀有的、不完全可模仿的，并且可以创造价值的能力。因此，成为一种特殊的内部资源。”

第二节 人力资源管理的发展

人力资源管理发展至今，总体上经历了人事管理、人力资源管理、战略性人力资源管理三个阶段。本节主要讲述人力资源管理的发展历程。

一、人事管理

(一) 起源：福利人事与科学管理

人力资源管理起源于人事管理，而人事管理的起源则可以追溯到非常久远的年代。

18世纪末，瓦特蒸汽机的发明与推广引发了工业革命，改变了以前家族制和手工行会制的生产方式，并出现大量的实行新工厂制度的企业，这些企业在日益激烈的竞争环境中发展壮大则成为19世纪初的时代特色。竞争与发展要求这些企业进一步扩大规模，但制约扩大规模的主要瓶颈却是企业主们以前从未遇到过的劳工问题。其产生的主要原因在于当时的人们不喜欢也不习惯于工厂的劳动方式：工厂劳动很单调，一年到头都得按时上班，接受新的监督制度和按机械速度劳动，以及时时刻刻都要全神贯注等。这导致企业很难招到足够的工人，尤其是技术工人。上述劳工问题的解决措施导致了福利人事概念的形成和

发展。所谓福利人事,即由企业单方面提供或赞助的、旨在改善企业员工及其家庭成员的工作与生活的一系列活动和措施。

同样关注劳工问题的泰勒(Frederick W. Taylor)认为,劳动组织方式和报酬体系是生产率问题的根本所在。他呼吁劳资双方都要进行一次全面的思想革命,以和平代替冲突,以合作代替争论,以齐心协力代替相互对立,以相互信任代替猜疑戒备。建议劳资双方都应将注意力从盈余分配转到盈余的增加上,通过盈余的增加,使劳资双方没有必要再为如何分配而争吵。为此,泰勒提出了一系列的原则即科学管理的原则。泰勒的科学管理思想对人事管理概念的产生具有举足轻重的影响:①它引起了人们对人事管理的关注,并推动了人事管理职能的发展;②科学管理宣扬管理分工,从而为人事管理职能的独立提供了依据和范例。

福利人事与科学管理的融合使人们认识到,过去由一线管理人员直接负责招聘、挑选、任命、培养、绩效考核、薪酬、奖励等工作的做法,已不能适应企业组织规模扩大的现实,企业要做好对人的管理这项工作,必须要有相应的专业人士来做好这项工作,这为人事管理作为参谋部门而非直线部门的出现奠定了基础。



普利茅斯出版社——实行泰勒制的典范

1910年,普利茅斯出版社成立了人事部,任命简·威廉斯(Jane Williams)为首任人事部经理。其职责就是通过职业分析确定适当的人选,训练和引导工人,保存工作记录,每月接见每个工人一次,每6个月为增加工资、评定效率等级听取意见,照顾出了事故或生病的工人,管理储藏流行杂志和技术书籍的图书馆,为家庭提供财务咨询,提供餐厅以及其他服务。

(二) 人事管理的演进

早期关于人事管理的论文经常发表在《年报》(The Annuals)和《管理杂志》(Engineering Magazine)这两本杂志上,在1916年,《年报》出版专刊讨论“工业管理中的人事和雇佣问题”。第一本以“人事管理”为书名的教科书出版于1920年。

20世纪30年代的霍桑实验为人事管理的发展开拓了新的方向。霍桑实验证明,员工的生产率不仅受工作设计和员工报酬的影响,而且受到社会和心理因

素的影响。因此,有关工作中人的假设发生了变化,工业社会学、工业关系学、人际关系学和组织行为学等新学科应运而生,推动了人事管理的迅速发展,主要表现在以下三个方面:

(1) 工业社会学将企业作为一个社会系统,研究组织化的员工问题,并强调社会相互作用,要求在各个组成部分之间保持平衡。当这一思想被运用于人事管理领域时,员工参与、工会与管理层合作、员工代表计划等进入了人事管理研究者与实践者的范围。

(2) 工业关系学认为,管理层与工人在关于如何分配由先进的技术化社会所创造的盈余上存在着必然的矛盾,而这种工业化冲突的解决不在于人际关系,而在于克服管理层和有组织的工人之间的利益和意识形态上的冲突,工业化的和谐只有通过集体的讨价还价以及专业的工业关系专家参与才可能实现。因此,工业关系专家登上了人事管理的舞台,化解劳资冲突、集体谈判等又成为人事管理的职责。

(3) 人际关系学以管理应该更多地关心人而不是关心生产为核心观点,强调管理的社会和人际技能而不是技术技能,强调通过团体和社会团结来重建人们的归属感,强调通过工会、参与领导以及将工厂中的正式组织与非正式组织结合起来使权力平均化。沟通成为人事管理的主要任务和必备技能,员工满意度成为衡量人事管理工作的重要标准。

(4) 组织行为学是在人际关系学的基础上形成的管理科学中的一门学科。它着眼于一定组织中的行为研究,重视人际关系、人的需要、人的作用和人力资源的开发利用。这一学科的出现对管理科学的发展产生了重要的影响,使其由以“事”与“物”为中心的管理发展到以“人”为中心的管理;由靠监督与纪律的管理发展到动机激发、行为引导的管理;由独裁式管理发展到参与式管理,它的应用成果得到了普遍的重视。

此时,人事管理尚无一个科学、严格的定义,而是将以人为中心的管理活动合并在一起统称为人事管理。

进入 20 世纪 60—70 年代,西方涉及人事和工作场所的相关立法急剧增加,并且立法的关注点也从工会与管理层间的问题转向了员工关系。随着各项法律的出台,企业很快意识到,卷入与员工或雇佣有关的司法诉讼的花费巨大。于是,大量的律师走进了人事部,规范直线经理管理行为的合法性,尽可能地为企业避免司法诉讼,以及直接处理有关的司法诉讼等成了人事管理的新职能。

20 世纪 80 年代是一个充满了持续而快速的组织变革的时代,故意接管、杠杆收购、兼并、剥离等事件层出不穷,人事管理也进入了企业更高的层次,从关注员工道德、工作满意度转变为关注组织的有效性。高级的人事主管开始参与讨论有关企业未来发展方向、战略目标等问题,工作生活质量、工作团队组织、组织