 **东北财经大学**

现代远程教育系列教材

李文静 / 主编

人力资源管理

www.edufe.com.cn



经济科学出版社
Economic Science Press



封面设计：张卫红 / 王颖

现代远程教育系列教材

《经济学》（第二版）

《管理学简明教程》

《经济数学》

《货币银行学》（第二版）

《基础会计》（第三版）

《中级财务会计》（第二版）

《财务管理》（第二版）

《成本会计》

《建筑结构原理》

《建筑力学简明教程》

《社会学》

《行政管理学》

《人力资源管理》

《组织行为学简明教程》

《经济法概论》（第二版）

《税法》

《行政法与行政诉讼法学》

《劳动法》

《婚姻与继承法学》

《合同法理论与实务》

ISBN 978-7-5058-8537-0

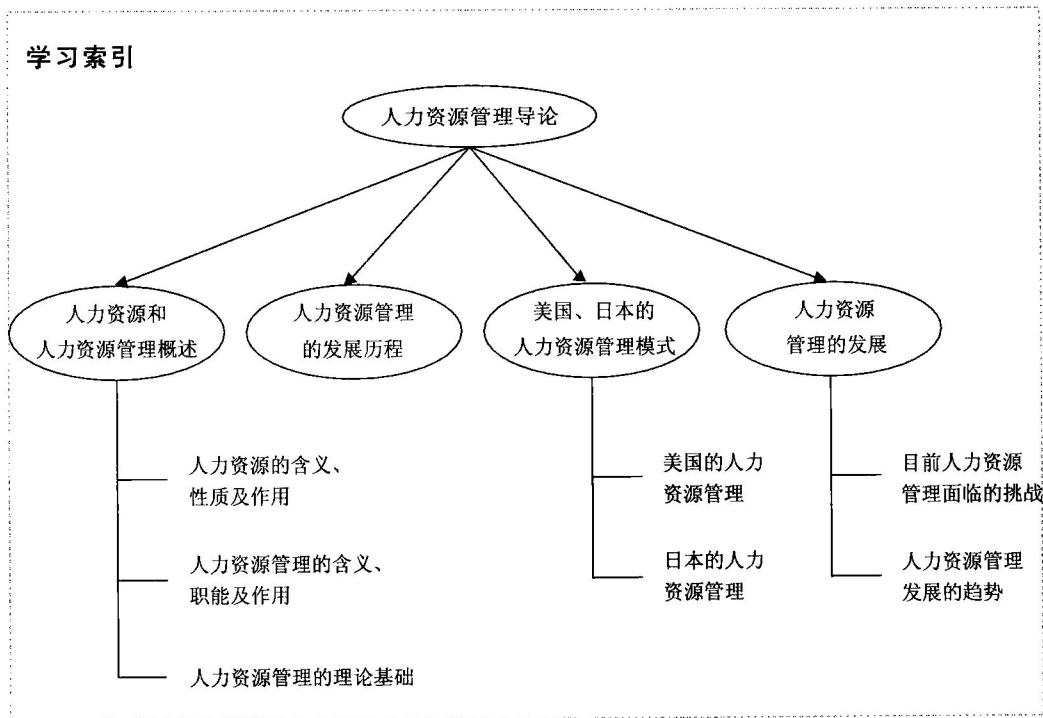
定价：35.00元(含习题手册)

ISBN 978-7-5058-8537-0



9 787505 885370 >

第一章 人力资源管理导论



1.1 人力资源和人力资源管理概述

1.1.1 人力资源的含义、性质及作用

1. 人力资源的含义

人力资源的概念是由管理大师彼得·德鲁克于1954年在其名著《管理实践》中

首先正式提出并加以明确的。人力资源是指在一定范围内能够为社会创造物质财富和精神财富、具有智力劳动和体力劳动能力的人口的总和，它包括数量和质量两个方面。

在对人力资源概念界定的同时，我们还需要明确与人力资源相关的概念：

(1) 人口资源。人口资源是指一个国家或地区的人口总量。人口资源主要表明的是数量概念，它是人力资源和人才资源的基础，它主要表现为人口的数量。

(2) 人才资源。人才资源是指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术，在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是指人力资源中杰出的、优秀的人员，着重强调人力资源的质量。

(3) 人力资本。对于人力资本的含义，被称为“人力资本之父”的西奥多·舒尔茨认为，人力资本是劳动者身上所具备的两种能力，一种能力是通过先天遗传获得的，是由个人与生俱来的基因所决定的；另一种能力是后天获得的，是由个人努力经过学习而形成的，而读写能力是任何民族人口的人力资本质量的关键成分。^① 人力资本这种体现在具有劳动能力（现实或潜在）的人身上的、以劳动者的数量和质量（即知识、技能、经验、体质与健康）表示的资本，是需要通过投资才能获得的。

人口资源、人力资本和人才资源之间的关系见图 1-1。

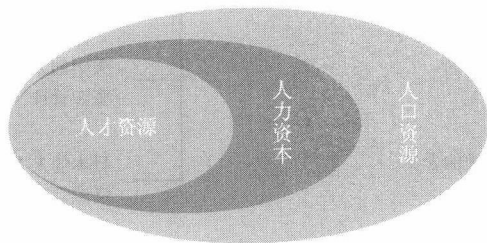


图 1-1 人口资源、人力资本和人才资源的数量关系

2. 人力资源的性质^②

(1) 能动性。人力资源是劳动者所具有的能力，而人总是有目的、有计划地在使用自己的脑力和体力，它具有思想、感情和思维，具有主观能动性，这是人力资源同其他资源的最根本的区别。人，作为人力资源的载体，和自然资源一样是价值创造的客体，但同时它还是价值创造的主体。它能够通过接受教育或主动学习，使得自身

^① 舒尔茨. 人力资本的特殊属性和作用 [A]. 见: 陆红军. 人力资源发展跨文化学通论 [C]. 上海: 上海百家出版社, 1991.

^② 林忠, 金延平主编. 人力资源管理 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2006: 3.

的各方面素质得到提高。并能够主动地运用自己的知识与能力、思想与思维、意识与品格，有效地利用其他资源推动社会和经济的发展。

(2) 两重性。人力资源既是投资的结果，同时又能创造财富，或者说，它既是生产者也是消费者。根据舒尔茨人力资本的理论，人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。他说：“土地本身并不是使人贫穷的主要因素，而人的能力和素质却是决定贫富的关键。旨在提高人口质量的投资能够极大地有助于经济繁荣和增加穷人的福利。”从生产和消费的角度来看，人力资本投资是一种消费行为，而且这种消费行为是必需的，是先于人力资本收益的，没有这种先前的投资，就不可能有后期的收益。人力资源作为一种经济性资源，它与物质资本一样具有投入产出规律，并具有高增殖性。研究表明，对人力资源的投资无论是对社会还是对个人所带来的收益要远远大于对其他资源所产生的收益。舒尔茨用投资收益率法研究了美国1929~1957年的经济增长贡献指标，结果表明人力资源投资的贡献率高达33%。

(3) 时效性。人力资源是一种具有生命的资源，它的形成、开发和使用都要受到时间的限制。人的生命的周期一般可以分为发育成长期、成年期和老年期。由于在每个时期人的体能和智能的不同，因而在各个时期的学习能力和劳动能力也不同，这就要求对人力资源的培养要遵循人的成长规律，在不同阶段提供不同的学习与培训项目，对人力资源必须适时开发，及时利用，讲究时效，否则就容易造成浪费人力资源的问题。

(4) 社会性。人类劳动是群体性劳动，每一个人都在一定的社会和组织中工作和生活，其思想和行为都要受到社会和所在群体的政治、经济、历史和文化氛围的影响，这就必然导致人力资源质量的不同。例如，古代整体的人力资源质量就远远低于现代，发达国家整体的人力资源质量也明显高于发展中国家。

(5) 再生性。经济资源分为可再生性资源和不可再生性资源两大类。人力资源是一种可再生性资源，这是基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内的各个个体不断地替换更新和劳动力消耗—生产—再消耗—再生产的过程实现的。进一步而言，如果人的知识、技能陈旧了，也可以通过培训和学习等手段得以更新和补充。

3. 人力资源的作用

(1) 人力资源是财富形成的关键要素。人力资源构成社会经济运动的基本前提。从宏观的角度看，人力资源不仅在经济管理中是必不可少的，而且是组合和运用其他各种资源的主体。也就是说，人力资源是能够推动和促进各种资源实现配置的特殊资源。因此，人力资源成为最重要和最宝贵的资源。它不仅与自然资源一起构成了财富的源泉，而且在财富的形成过程中发挥着关键性的作用^①。

^① 董克用. 人力资源管理概论 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2007: 17-18.

(2) 人力资源是经济发展的主要力量。研究经济增长问题的经济学家一致认为,“知识的发展”是20世纪经济增长的最主要因素。所谓知识发展,主要是对人力资源进行投资、开发,使社会劳动的文化水平、专业理论和专业技能提高,具有较高的运用物质资源的能力。统计数据表明,美国国民收入增长中,36%是靠科学技术知识的应用而获得的;发达国家国民生产总值中科技知识的贡献率达到了60%~80%。在许多产品中,物质资源的原材料价值所占的比例越来越小,而人力资源的比例则越来越大^①。

(3) 人力资源是企业的首要资源。企业要想正常运转,就必须投入各种资源,而在企业投入的各种资源中,人力资源是第一位的。人力资源的存在和有效利用能够充分激活其他物化资源,从而实现企业的目标。彼得·德鲁克曾指出:“企业只有一项真正的资源:人。”小托马斯·沃特森曾说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”由此可以看出,人力资源是保证企业最终目标得以实现的最重要、也是最有价值的资源。^②

小资料

现代管理学之父

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)对世人有卓越贡献及深远影响。他建立于广泛实践基础之上的30余部著作,奠定了其现代管理学开创者的地位,被誉为“现代管理学之父”。主要作品包括:《将管理学开创成为一门学科》、《目标管理与自我控制是管理哲学》、《组织的目的是为了创造和满足顾客》、《企业的基本功能是营销与创新》、《高层管理者在企业策略中的角色》、《成效比效率更重要》、《分权化》、《民营化》、《知识工作者的兴起》、《以知识和资讯为基础的社会》等。

无论是英特尔公司创始人安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨,还是通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇,他们在管理思想和管理实践方面都受到了德鲁克的启发和影响。

资料来源: <http://www.cec-ceda.org.cn>

1.1.2 人力资源管理的含义、职能及作用

1. 人力资源管理的含义

彼得·德鲁克在1954年第一次提出人力资源概念之后,怀特·巴克在1958年其《人力资源职能》一书中,首次将人力资源管理作为管理的普通职能来加以论述。

所谓人力资源管理是依据组织和个人发展需要,对组织中的人力这一特殊资源进

① 陆国泰. 人力资源管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2000: 18.

② 董克用. 人力资源管理概论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2007: 20.

行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总称^①。

正确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；另一种是将人力资源管理与人事管理彻底割裂开来。其实人力资源管理与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，它的立场和角度又与人事管理明显不同，可以说是一种全新视角下的人事管理，两者的区别见表1-1^②。

表 1-1 人力资源管理与人事管理的区别

比较项目	人力资源管理	人事管理
管理观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
管理目的	组织和员工利益的共同实现	保障企业短期目标的实现
管理模式	以人中心	以事为中心
管理内容	非常丰富	简单的事务管理
管理性质	战略性、整体性	战术性、分散性
管理地位	决策层	执行层
管理方式	参与、民主	控制、命令
对待员工的态度	尊重、民主	命令、独裁
部门属性	生产与效益部门	单纯的成本中心

2. 人力资源管理的职能

美国人力资源管理协会将人力资源管理的职能划分成六种^③：①人力资源规划、招募和选择；②人力资源开发；③报酬和福利；④安全和健康；⑤员工和劳动关系；⑥人力资源研究。这六种职能的每一种又是由一系列的活动组成的（见表1-2）。

① 彭剑锋. 人力资源管理概论 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003: 11.

② 林忠, 金延平. 人力资源管理 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2006: 5.

③ 网址: www.SHRM.org.

表 1-2 人力资源职能所包括的活动

人力资源管理的职能	职能所包括的活动
人力资源规划、招募和选择	进行工作分析以便为组织内特定的工作确定具体要求 预测组织为实现其目标对所需人力资源的要求 制定和实施满足这些要求的计划 招募组织为实现其目标所需的人力资源 选择和雇佣填补组织内具体职位的人力资源
人力资源开发	员工上岗引导和培训 设计和实施管理及组织开发方案 在组织内部建立有效的工作团队 设计评价员工个人绩效的系统 帮助员工指定职业生涯
报酬和福利	设计和实施针对所有员工的报酬和福利制度 确保报酬和福利公正、一致
安全和健康	设计和实施确保员工健康和安全的方案 对自身存在影响工作绩效问题的员工提供帮助
员工和劳动关系	在组织和工会之间起到调解人的作用 设计惩罚和抱怨的处理系统
人力资源研究	提供一种人力资源信息库 设计和实施员工沟通系统

在国内也有很多学者对人力资源管理的职能做出了不同的细分，但他们之间都存在着一些共同之处，这些共同的职能可以说是人力资源管理应当承担的基本职能，董克用将其概括为七个方面。^①

(1) 人力资源规划。对组织在一定时期内的人力资源需求和供给做出预测；根据预测的结果制定出平衡供需的计划等。

(2) 职位分析。一是对组织内各职位所从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰的界定；二是确定各职位所要求的任职资格，例如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力及工作态度等。职位分析的结果一般体现为职业说明书。

(3) 招聘录用。这一职能包括招聘和录用两个部分。招聘是指通过各种途径发

^① 董克用. 人力资源管理概论 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2007: 50.

布招聘信息，将应聘者吸引过来；录用则是指从应聘者中挑选出符合要求的人选。

(4) 绩效管理。根据既定的目标对员工的工作结果做出评价，发现其工作中存在的问题并加以改进，包括制定绩效计划、进行绩效考核及实施绩效沟通等活动。

(5) 薪酬管理。确定薪酬的结构和水平，实施职位评价，制定福利和其他待遇的标准，以及进行薪酬的测算和发放等。

(6) 培训和开发。包括建立培训的体系，确定培训的需求和计划，组织实施培训过程，对培训效果进行反馈总结等活动。

(7) 员工关系管理。这一职能除了要协调劳动关系、进行企业文化建设，以及创造融洽的人际关系和良好的工作氛围外，还要对员工的职业生涯规划进行设计和管理。



小案例 1-1

人力资源部在 GE 的角色

在 GE（通用电气公司），人力资源部的宗旨是：成为员工、经理人、董事等可信赖的伙伴。这就意味着 GE 的人力资源部不是公司的行政部门，不是仅仅去执行决策的部门。在公司发展最关键最重要的场合，必须能够看到人力资源人员的身影。

GE 对人力资源部门管理人员的素质要求很高，不仅仅能够胜任简单的支付工资等人力资源的基本工作，更应该对 GE 的文化、产品、市场、财务都有全面的了解，才能在人才招聘、培训与发展的过程中有所依据，才能在公司做出各种重大决策时，发挥人力资源部门的应有作用。一名称职的人力资源管理人员，应能够从不同的角度为决策者出谋划策，帮助业务或职能部门解决问题。

在中国，GE 的人力资源部门的责任是“发现、吸引、培养和留住最好的人才”，为人才创造发展的机会。

资料来源：中国人力资源开发网

3. 人力资源管理的作用

(1) 有利于企业获得竞争优势。20 世纪 80 年代以来，人力资源管理与企业经营绩效的关系成为各界关注的焦点问题。1985 年，哈佛商学院著名的竞争战略学家迈克尔·波特明确指出，人力资源管理有助于企业获得竞争优势。目前，人力资源管理对企业利润的直接影响已基本成为人们的共识。提高企业未来优势的关键是提高组织中人的能力和才干，所以人力资源管理的首要任务就是如何吸纳和留住有能力和有才华的员工和管理人员。

(2) 有利于组织生产经营活动的顺利进行。组织中人与人、人与事、人与组织的配合与效率，直接影响组织生产经营活动的顺利进行。离开了人力资源，企业经营

根本无法运转,更不用说任何价值的创造。只有通过科学的人力资源管理,合理组织人力资源,不断协调人力资源同其他资源之间的关系,并在时间和空间上使人力资源同其他资源形成最优配置,才能保证组织生产经营活动有条不紊地进行。

(3) 有利于调动组织员工的积极性,提高劳动生产率。员工绩效取决于企业的生产条件、员工技能和工作积极性,其中工作积极性是最重要的因素。美国学者通过调查发现,按时计酬的职工每天只需发挥自己 20%~30% 的能力,就可以保住自己的饭碗,但若充分调动其积极性和创造性,其潜力可以发挥出 80%~90%。人力资源管理通过各种人事政策和制度安排为员工创造一个适合他们的劳动环境,努力提高员工对组织的忠诚度和凝聚力,提高员工的工作热情和工作积极性,进而提高员工工作绩效和劳动生产率。

(4) 有利于减少劳动消耗,提高组织经济效益。组织经济效益是指组织在生产经营活动中的支出和所得之间的比较。减少劳动消耗的过程,就是提高经济效益的过程。因此,通过科学的人力资源管理,合理配置人力资源,可以促使组织避免人才浪费,减少招聘成本等劳动消耗,取得最大的经济效益。

1.1.3 人力资源管理的理论基础

1. 人性假设理论

人力资源管理的理论基础之一就是企业管理中的人性观,美国著名管理学家道格拉斯·M·麦格雷戈在其著作《企业中的人性方面》中说:“每项管理的决策与措施,都是依据有关人性与其行为的假设。”对人的本性的看法,是人力资源管理理论、管理原则和管理方法的基础。对于人性假设理论,很多学者都做过深入的研究,其中最具代表性的就是麦格雷戈提出的“X理论—Y理论”,以及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。麦格雷戈在1957年发表的《企业中人的方面》一文中,提出了著名的X理论—Y理论,这是一对基于两种完全相反假设的理论,X理论认为人们有消极的工作原动力,而Y理论则认为人们有积极的工作原动力。

X理论是麦格雷戈对把人的工作动机视为获得经济报酬的“实利人”的人性假设理论的命名。主要观点是:①人类本性懒惰,厌恶工作,尽可能逃避。②绝大多数人没有雄心壮志,怕负责任,宁可被领导骂。③多数人必须用强制办法乃至惩罚、威胁,使他们为达到组织目标而努力。④激励只在生理和安全需要层次上起作用。⑤绝大多数人只有极少的创造力。

在这种理论的指导下,企业管理的唯一激励办法,就是以经济报酬来激励生产,只要增加金钱奖励,便能取得更高的产量。所以这种理论特别重视满足职工生理及安

全的需要，同时也十分重视惩罚，认为惩罚是最有效的管理工具。麦格雷戈是以批评的态度对待 X 理论的，他指出：传统的管理理论脱离现代的政治、社会与经济来看人，是极为片面的。这种软硬兼施的管理办法，其后果是导致职工的敌视与反抗。

他针对 X 理论的错误假设，提出了相反的 Y 理论。Y 理论指将个人目标与组织目标融合的观点，与 X 理论相对立。Y 理论的主要观点是：①一般人本性不是厌恶工作，如果给予适当机会，人们喜欢工作，并渴望发挥其才能。②多数人愿意对工作负责，寻求发挥能力的机会。③能力的限制和惩罚不是使人去为组织目标而努力的唯一办法。④激励在需要的各个层次上都起作用。⑤想象力和创造力是人类广泛具有的。

Y 理论激励的办法是：扩大工作范围；尽可能把职工工作安排得富有意义，并具有挑战性；工作之后引起自豪，满足其自尊和自我实现的需要；使职工达到自己激励。只要启发内因，实行自我控制和自我指导，在条件适合的情况下就能实现组织目标与个人需要统一起来的最理想状态。

(2) 四种人性假设理论。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、自我实现人假设、复杂人假设。他将这四种假设排列称为“四种人性假设”，这应当说是到目前为止对人性假设所作的最全面的概括和研究。

第一种，经济人假设。人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利，X 理论概括地说明了经济人假设的基本观点。经济人意思为理性经济人，也可称实利人。这是古典管理理论对人的看法，即把人当作“经济动物”来看待，认为人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利，工作目的只是为了获得经济报酬。经济人的假设，起源于享受主义哲学和英国经济学家亚当·斯密关于劳动交换的经济理论。亚当·斯密认为：人的本性是懒惰的，必须加以鞭策；人的行为动机源于经济和权力维持员工的效力和服从。

第二种，社会人假设。人们在工作中得到的物质利益，对于调动人们的生产积极性只有次要意义，人们最重视在工作中与周围的人友好相处。社会人假设的理论基础是人际关系学说，这一学说是由霍桑实验的主持者梅奥提出来的，之后又经英国塔维斯托克学院煤矿研究所再度验证。后者发现，在煤矿采用长壁开采法先进技术后，生产力理应提高，但由于破坏了原来的工人之间的社会组合，生产力反而下降了。后吸收社会科学的知识，重新调整了生产组织，生产力就会上升。这两项研究的共同结论是，人除了物质外，还有社会需要，人们要从社会关系中寻找乐趣。

1933 年梅奥总结了霍桑实验，以及其他实验的结果，概括起来说，霍桑实验得出了下述结论。一是传统管理认为生产效率主要决定于工作方法和工作条件。霍桑实验认为，生产效率的提高和降低主要取决于职工的“士气”，而士气取决于家庭和社

会生活，以及企业中人与人之间的关系。二是传统管理只重视“正式群体”问题，诸如组织结构、职权划分，规章制度等，霍桑实验还注意到存在着某种“非正式群体”。这种无形的组织有其特殊的规范，影响着群体成员的行为。三是，霍桑实验还提出新型领导的必要性。领导者在了解人们的合乎逻辑的行为的同时，还须了解不合乎逻辑的行为，要善于倾听和沟通职工的意见，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

第三种，自我实现人假设。自我实现指的是人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能才充分表现出来，人才会感到最大的满意。自我实现人这一概念是马斯洛提出来的。马斯洛认为：人类需要的最高层次就是自我实现，每个人都必须成为自己所希望的那种人，“能力要求被运用，只有潜力发挥出来，才会停止吵闹。”这种自我实现的需要就是“人希望越变越为完美的欲望，人要实现他所能实现的一切欲望。”具有这种强烈的自我实现需要的人，就叫“自我实现人”，或者说最理想的人就是“自我实现人”。“自我实现人”的假设是20世纪50年代末，由马斯洛、阿基里斯、麦格雷戈等人提出的。这种假设认为：人有好逸恶劳的天性，人的潜力要充分挖掘，才能得以发挥，人才能感受到最大的满足。

第四种，复杂人假设。复杂人假设类似于摩尔斯、洛斯克提出的超Y理论，他们认为，X理论并非一无用处，Y理论也不是普遍适用，应该针对不同的情况，选择或交替使用X、Y理论，这就是超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，他们在不同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的假设。这种理论是要求将工作、组织、个人三者作最佳的配合，其基本观点可概述为：

一是人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生变化。每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异。

二是人在同一时间内有各种需要和动机，它们会发生相互作用并结合为统一整体，形成错综复杂的动机模式。例如，两个人都想得到高额奖金，但他们的动机可能很不相同。一个可能是要改善家庭的生活条件；另一个可能把高额奖金看成是达到技术熟练的标志。

三是人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因此会不断产生新的需要和动机。这就是说，在人生活的某一特定时期，动机模式的形式是内部需要与外界环境相互作用的结果。

四是一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要。例如，一个人在工作单位可能落落寡合，但在业余活动或非正式群体中却可使交往的需要得以满足。

五是由于人的需要不同，能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应。因此，没有一套适合于任何时代、任何组织和任何个人的普遍行之有效的管理方法。

2. 激励理论

激励理论是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论。行为科学认为，人的动机来自需要，由需要确定人们的行为目标，激励则作用于人内心活动，激发、驱动和强化人的行为。激励理论是业绩评价理论的重要依据，它说明了为什么业绩评价能够促进组织业绩的提高，以及什么样的业绩评价机制才能够促进业绩的提高。

(1) 内容性激励理论。内容性激励理论重点研究激发动机的诱因。主要包括马斯洛的“需要层次论”、赫茨伯格的“双因素论”和麦克利兰的“成就需要激励理论”等。

① 马斯洛的需要层次理论。这是由心理学家马斯洛提出的动机理论。该理论认为，人的需要可以分为五个层次：第一，生理需要，维持人类生存所必需的身体需要。第二，安全需要，保证身心免受伤害。第三，归属和爱的需要，包括感情、归属、被接纳、友谊等需要。第四，尊重的需要，包括内在的尊重如自尊心、自主权、成就感等需要和外在的尊重如地位、认同、受重视等需要。第五，自我实现的需要，包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。



小思考

需求层次论在现实管理中的意义

首先，需要层次论强调了人的价值和尊严，促进管理中对人的重视具有积极意义。传统管理理论把人看做是“工具”，否认人的感情、价值及尊严等特性。需要层次论突出了人的因素，促进了资本主义企业管理重点由物到人的转变。其次，需要层次理论概括了一般人在不同层次上的需要，反映了人类行为和心理活动的共同规律，因而获得了广泛认同。最后，需要层次论肯定了高层次需要的重要性，有助于发挥精神利益的作用。认为只有高层次需要的追求和满足才能使人产生更深刻的内在幸福感和丰富感（高峰体验）。高层次需要比低层次需要更能持久地激励人去努力工作。这就说明了在管理方面不仅仅要重视物质利益的作用，而且也要重视和发挥精神利益的作用。

② 赫茨伯格的双因素理论。又称“激励—保健因素”理论，是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的。20世纪50年代末期，赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对200名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题：在工作中，哪些事项是让他们感到满意的，并估计这种积极情绪持续多长时间；又有哪些事项是让他们感到不满意的，并估计这种消极情绪持续多长时间。结果他发现，

使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的；使职工感到不满意的，都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素；后者叫做保健因素。

赫茨伯格告诉我们，满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是有限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决，这种内在激励的重要性越来越明显。

③戴维·麦克利兰的成就需要理论。美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰把人的高级需要分为三类，即权力、交往和成就需要。

在实际生活中，一个组织有时因配备了具有高成就动机需要的人员使得组织成为高成就的组织，但有时是由于把人员安置在具有高度竞争性的岗位上才使组织产生了高成就的行为。麦克利兰认为前者比后者更重要。这说明高成就需要是可以培养出来的，并且目前已经建立了一整套激励员工成就需要的培训方法，来提高生产率，和为在出现高成就需要的工作时培养合适的人才。

④奥德弗的ERG理论。“ERG”理论是生存—相互关系—成长需要理论的简称。奥德弗认为，职工的需要有三类：生存的需要（E）、相互关系需要（R）和成长发展需要（G）。

该理论认为，各个层次的需要受到的满足越少，越为人们所渴望；较低层次的需要者越是能够得到较多的满足，则较高层次的需要就越渴望得到满足；如果较高层次的需要一再受挫折得不到满足，人们会重新追求较低层次需要的满足。这一理论不仅提出了需要层次上的满足到上升趋势，而且也指出了挫折到倒退的趋势，这在管理工作中很有启发意义。

(2) 过程型激励理论。过程型激励理论重点研究从动机的产生到采取行动的心理过程。主要包括弗鲁姆的“期望理论”、海德的归因理论和亚当斯的“公平理论”等。

①弗鲁姆的期望理论。这是心理学家维克多·弗鲁姆提出的理论。期望理论认为，人们之所以采取某种行为，是因为他觉得这种行为可以有把握地达到某种结果，并且这种结果对他有足够的价值。换言之，动机激励水平取决于人们认为在多大程度上人们可以期望达到预计的结果，以及人们判断自己的努力对于个人需要的满足是否有意义。

②海德的归因理论。归因理论是美国心理学家海德于1958年提出的，后由美国心理学家韦纳及其同事的研究而再次活跃起来。归因理论是探讨人们行为的原因与分析因果关系的各种理论和方法的总称。归因理论侧重于研究个人用以解释其行为原因的认知过程，亦即研究人的行为受到激励是“因为什么”的问题。

③亚当斯的公平理论。公平理论又称社会比较理论，它是美国行为科学家亚当斯在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》、《工资不公平对工作质量的影响》、《社会交换中的不公平》等著作中提出来的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

(3) 行为改造理论。行为改造理论重点研究激励的目的（即改造、修正行为）。主要包括斯金纳的强化理论和挫折理论等。

①强化理论。强化理论是美国心理学家和行为科学家斯金纳等人提出的一种理论。强化理论是以学习的强化原则为基础的关于理解和修正人的行为的一种学说。所谓强化，从其最基本的形式来讲，指的是对一种行为的肯定或否定的后果（报酬或惩罚），它至少在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。

②挫折理论。挫折理论是关于个人的目标行为受到阻碍后，如何解决问题并调动积极性的激励理论。挫折是一种个人主观的感受，同一遭遇，有人可能构成强烈挫折的情境，而另外的人则并不一定构成挫折。

1.2 人力资源管理的发展历程

人力资源管理作为一种科学管理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。国内外学者关于其发展和演进的过程，常见的有四阶段理论、五阶段理论和六阶段理论。这些理论从不同角度揭示了人力资源管理的发展历史。本书结合国内外学者的观点，把人力资源管理的发展历程划分为以下几个阶段。

1.2.1 18世纪末至19世纪末——工业革命时代

18世纪后期工业革命的标志——蒸汽机的出现，手工业的生产转变为机器的生产，工厂这一新的组织形式代替了以家庭为单位的手工作坊。工厂制度的出现，劳动分工思想的提出，个体劳动在工厂消失，工人的协同劳动成为主体，因此对工人的管理问题就逐渐凸显出来。

这一阶段的人力资源管理思想特点如下：

(1) 人力资源管理在这一阶段表现为“雇佣管理”，主要功能用于招录和雇佣工人，其管理以“事”为中心，以“目的”为指导。

(2) 确立了劳动分工，每位工人有自己的岗位，在劳动分工的基础上对每个工人的工作职责进行界定。

(3) 推行了员工福利制度,福利制度是在关心工人和改善工人境遇的观念基础上建立起的一种有关“工人应如何被对待”的制度体系,其基本信念是福利工作能强化诚信和提高工人士气的“善举”,这会改善劳资关系,并有希望提高生产率。然而,福利人事提高生产率的作用在实践中并没有得到显现。

(4) 开始对工人的工作业绩进行考核。

1.2.2 20世纪初至30年代——科学管理时代

弗雷德里克·泰罗的科学管理思想的出现宣告了管理时代的到来,管理从经验阶段步入科学阶段。它对人事管理概念的产生也具有举足轻重的影响。首先,泰罗的思想与理论引起了人们对人事管理职能的关注,并推动了人事管理职能的发展。其次,科学管理主张管理分工,强调计划职能和执行职能的分开,从而为人事管理职能的独立提供了依据和范例。

这一时期,人力资源管理有以下特点:

(1) 劳动方法标准化。有了最佳工作方法、工时定额和其他劳动定额标准。同时,建立各种明确的规定、条例、标准,并使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,使一切工作制度化、标准化、科学化。

(2) 将计划职能与执行职能分开,人力资源管理的一些基本职能在这个阶段初步形成,例如职位分析、招聘录用、员工培训等;同时,专门的人事管理部门在这一阶段也出现了,负责招聘录用、抱怨处理、工资行政等事务。

(3) 已经能组织起各级的指挥体系。各种职务和职位按照职权的等级原则加以组织,对人的管理制定了下级服从上级的严格的等级观念。

1.2.3 20世纪30~70年代——人事管理阶段

在这一时期,工人运动的兴起和经济危机的出现,一方面使得很多当时著名的工厂倒闭了;另一方面使得不少工厂成长为企业。对外企业开始关注市场,管理的重心从生产管理转向市场管理。对内企业主开始关注“劳资关系”,重视工人的其他需要,使科学管理向人事管理进化,管理的理论指导思想源于霍桑实验和梅奥等人的行为科学理论。科学家们开始关注工人的需要,研究工人的行为特点,并试图在管理中突出人的重要性,其最大的意义在于实现了管理开始从以“工作为中心”到“以人为中心”的转变。

这个时期,人事管理有以下几个特点:

(1) 从内容上看,早期的人事管理活动仅限于人员招聘、选拔、分派、工资发

放、档案管理之类较为具体的工作，后来逐渐涉及职务分析、绩效评估、奖励制度的设计与管理等、其他人事制度的制定、员工培训活动的规划和组织等。

(2) 从性质上看，人事管理活动的诸多工作基本上是属于行政事务性的工作，活动范围有限，以短期导向为主，主要由人事部门职员执行，很少涉及组织层次战略。

(3) 从低位上看，由于人事管理活动被视为是低档的、技术含量低的、无需特殊专长的工作，因而人事管理工作的重要性并不被人们所重视，人事管理只是属于执行层次的工作，无决策权力可言。

1.2.4 20世纪90年代至今——人力资源管理阶段

1984年，亨特设想对人事管理重点的转移，引起人事管理有关人员的广泛注意，最终导致了人事管理向人力资源管理的转变。从人事管理到人力资源管理，这不是简单的名称更迭，而是赋予全新的概念和内容。

人力资源管理对应于现代企业制度，管理的理论基础是现代管理理论和系统论。人力资源管理的特点主要是：

(1) 人力资源管理把员工看做为资源，这是人力资源管理与人事管理的根本区别。传统的人事管理把人视为成本，强调外部控制，着眼于如何降低成本。而人力资源管理则把人视为一种资源，而且是一种很重要的资源。

(2) 人力资源管理围绕着人性化展开，尊重员工的创造和需求，调动员工的积极性，发挥员工的作用，挖掘员工的潜能，实现员工的价值，使员工和组织得到同步发展。

(3) 人力资源管理的地位得到大幅度提升。现代人力资源管理更具有战略性、整体性和未来性，它从被看做一种单纯的行政事务性管理活动的框架中脱离出来，根据组织的战略目标制定人力资源规划与战略，人力资源管理部门直接参与企业战略决策，并成为组织生产效益的部门。

1.3 美国、日本的人力资源管理模式^①

1.3.1 美国的人力资源管理

美国一直能够维持其作为世界上最发达的国家的地位，这与其高度重视其人力资

^① 林忠，金延平主编. 人力资源管理 [M]. 大连：东北财经大学出版社，2006.