



21世纪应用型人才培养规划教材——经管类

现代人力资源 管理理论与实务

**XIANDAI RENLIZIYUAN
GUANLILILUNYUSHIWU**

主编 饶静安



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

21 世纪应用型人才培养规划教材 —— 经管类

现代人力资源管理 理论与实务

主 编 饶静安

副主编 陆长彬 张 戈

贺宗元 杨 静

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

现代人力资源管理理论与实务 / 饶静安主编. — 成都: 西南交通大学出版社, 2010.1

21 世纪应用型人才培养规划教材. 经管类
ISBN 978-7-5643-0518-5

I. ①现… II. ①饶… III. ①劳动力资源—资源管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 223022 号

21 世纪应用型人才培养规划教材——经管类

现代人力资源管理理论与实务

主编 饶静安

责任编辑	李晓辉
特邀编辑	郝晓薇
封面设计	本格设计
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 87600533
邮 编	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	185 mm×260 mm
印 张	13.125
字 数	328 千字
印 数	1—3 000 册
版 次	2010 年 1 月第 1 版
印 次	2010 年 1 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-0518-5
定 价	22.50 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前言

随着国际经济的全球化发展以及竞争的加剧,企业越来越依赖员工工作的主动性和创造性,人才已成为组织最宝贵的第一资源。研究如何最有效、最合理地管理和使用人才的现代人力资源管理(HRM)应运而生。人力资源管理作为一门独立的学科,已经成为整个现代工商管理體系中的一个重要组成成分,可以说它的基本哲学和理念所涉及的理论、与先进的操作技巧,与传统的人事管理相比已不可同日而语,在管理理论与实践以及管理教育中占据了举足轻重的地位与作用。

管理教育的目的包括:育道德、建观点、传知识、培技能。据此,本书的编写指导思想和原则如下:

系统的完整性:以人力资源管理者胜任特征模型为目标,以人力资源管理的管理职能、工作内容及任职者应掌握的具体知识和技能要求为出发点,进行内容体系构建。同时,拓展相关知识和内容,以期涵盖这门学科的整体框架,对各主要部分的理论、技术都予以展现,使读者对人力资源管理有一个全面的认识。

内容的前沿性:尽量收集国内外在本学科的理论、技术方面的新进展。这里需要说明的是由于实践的限制,对新进展的介绍只能点到为止,鼓励读者阅读相关参考文献。

实践应用导向:人力资源管理是一门实践性很强的学科。学习它是为了运用它,以解决我国企业当前面临的实际问题。“培技能”是我们编写的主要目的及教学手段,强调学以致用。在内容的取舍上,我们参考劳动与社会保障部颁布的《企业人力资源管理人员国家职业标准》中对人力资源管理者胜任特征模型及人力资源管理师的工作要求,重操作方法、程序、实用技巧。也致力于培养学员提出问题、分析问题、解决问题的能力及学术素养,让学员深刻思考、感悟、体验人力资源开发与管理的真正内涵,本书在编写上每一章都由一个启发性强的章首案例引出全章内容,章末附有若干案例、练习及问卷、方案设计与角色扮演等活动方案。

本书由四川城市职业学院公共服务系副主任饶静安老师和中国航天科技公司人力资源管理师陆长彬先生主持编著。参与此书编写的人员及分工如下:邱嫦娟(第一章);李莹(第二章);张戈、贺宗元(第三章);

戴剑飞、李刚(第四章);李雪、徐洪灵(第五章);刘涌、王春华(第六章);刘晓、任晓雷(第七章);杨静、段婧(第八章);李强、杨晓芳、王茂春(第九章)。他们分别来自于四川城市职业学院、四川师范大学、建设银行等单位,感谢他们为编著本书而付出的辛勤劳动。

在四川城市职业学院大力推动教学改革和教学研究的背景下,人力资源管理课程成为教学改革的一个重点和亮点。本书的完成是校企合作开发课程的成果,来自企业界的陆长彬等老师多年的实践经验和四川师范大学、四川城市职业学院各位老师的人力资源管理理论及教学方面的研究心得有效结合,促成了此书的诞生。

由于时间紧迫,我们编写的思想和措施有待实践检验,我们竭诚欢迎各位读者提出宝贵的批评和建议,以促进本书不断改进与完善。

编 者

2009年11月

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 人力资源概述	2
第二节 人力资源管理概述	5
第三节 人力资源管理的演进历程与发展趋势	9
第四节 人力资源管理部门	12
思考题	15
第二章 工作分析	18
第一节 工作分析概述	18
第二节 工作分析的方法	21
第三节 工作分析的基本程序	26
第四节 工作说明书的编写	28
思考题	31
第三章 人力资源战略与规划	33
第一节 企业人力资源战略	34
第二节 人力资源规划概述	39
第三节 人力资源规划的编制	44
第四节 人力资源预测	49
思考题	55
第四章 员工招聘与甄选	58
第一节 员工招聘与甄选概述	59
第二节 员工招聘渠道与来源	63
第三节 招聘准备	67
第四节 员工甄选与录用	68
第五节 招聘活动的评估	81
思考题	82
第五章 员工培训与发展	85
第一节 员工培训与发展概述	85
第二节 企业员工培训系统模型	89
第三节 员工的培训方法	102
第四节 员工职业生涯规划与管理	108

思考题	116
第六章 工作绩效考评	118
第一节 工作绩效考评概述	119
第二节 工作绩效考评的种类及内容	122
第三节 工作绩效考评的方法	125
第四节 工作业绩评价的实施	131
思考题	134
第七章 薪酬设计与管理	137
第一节 薪酬福利制度	138
第二节 工资管理	144
第三节 员工福利管理	154
思考题	158
第八章 劳动关系管理	161
第一节 劳动关系概述	161
第二节 劳动法律法规与政策	165
第三节 民主管理	178
第四节 劳动争议与处理	179
思考题	186
第九章 新世纪人力资源管理发展趋势	188
第一节 新世纪企业人力资源的典型特征	188
第二节 新世纪企业人力资源管理面临的挑战	190
第三节 新世纪人力资源管理的发展趋势	192
思考题	201
参考文献	203



第一章 绪 论

学习指导

【学习目标】了解人力资源管理的内容体系、发展历程、现状及趋势；理解人力资源管理的含义、任务和战略意义；掌握人力资源的概念、特点，明确传统人事管理与现代人力资源管理的区别和联系。

【学习重点】人力资源概念，人力资源管理的发展历程、现状及趋势，人力资源主管的岗位职责。

【导读案例】

UPS 公司（UNITED PARCEL SERVICE）成立于 1907 年，现已成为世界最大的承运人和邮递、包裹与货运公司，在 2000 年《财富》全球 500 强的排名中位列第 130 位。现在 UPS 在美国亚特兰大、佐治亚分别设有全球业务总部，拥有 34.4 万名员工。该公司连续 3 年被《财富》评为全球最佳邮件、包裹、货运公司。

从本质上说，UPS 是劳动密集型企业，每天 34.4 万名员工在世界各地投递的包裹和邮件达到 1 300 万件。作为大型跨国公司，UPS 将人视为最有价值的资产，由于独到的企业文化和人力资源政策，员工对公司保持了很高的忠诚度。在当今这样一个电子商务和网络迅猛发展的时代，人员流动明显加快。然而，UPS 员工保留率却仍然保持在 90%。在 UPS，首席执行官 Jim Kelly 在公司工作了 35 年，负责国际区域业务的高层管理人员一般都在公司工作了 20 年，而在公司工作了 20 年以上的员工随处可见。

公司的企业文化和独到的人力资源政策留住了员工的心，公司内部劳动力市场是留住员工的重要措施。事实上，公司的大多数高级管理人员就是从普通员工一步步升上去，最终取得了个人职业生涯成功的。

公司根据业务扩展的需要，提倡员工在不同的岗位工作，增加员工对各部门的了解，增长各方面的经验，以便将来有合适的位置时提升他们。

UPS 的企业文化核心是携手工作就能成功。公司企业文化一是强调团队精神的重要，二是相互帮助，相互信任。不分种族、民族、性别、年龄，只要你是公司的员工，公司就会提供相同的发展机会给你；员工之间是融洽的伙伴关系，有被帮助的需要，就会有帮助者出现。

为实现公司的企业文化，有各种具体的措施保障。

公司鼓励员工持有公司股票。公司每一年都要根据上一年的利润分给员工股份。在公司看来，UPS 是属于每个雇员的，每个员工对它都有所有权。公司早在 1927 年就推行员工认股，目前员工股占公司股份的三分之二，在 UPS，老员工都持有公司股份。

公司为员工培训不惜重金。公司每年投入培训的费用达 3.5 亿美元，这些培训包括运货



司机安全驾驶,信息技术人员不断更新知识和技能,也包括从普通管理者到高层管理者在美国高校的各种管理课程,员工不断充电,不断得到新的能量,也就保证了他的工作兴趣。值得一提的是,公司在电子商务时代,更加强了员工的培训。十年来,UPS 已投资 110 亿美元,并继续以每年 10 亿多美元的数额投资新建技术基础设施,从而使企业顺利转为电子商务型企业。UPS 公司为了让员工能愉快地工作,在录用员工时就会问他们,最喜欢干什么,最讨厌干什么,从而得到对员工的最初印象,在工作上也尽量满足他们的喜好。

UPS 重视团队协作。如果有人受过很好的教育,又很聪明,可是团队精神很差,公司还是不会用。那些被公司辞退的人很可能是有能力但和其业绩不符的人。

公司喜欢的人首先是工作态度积极的人,然后才考察他的经历、团队精神、灵活性(愿意从事不同的工作),如果符合这些条件,不但会录取,而且还会得到提升的机会。每年公司都进行民意测验,对员工提出诸如此类的问题:你想为公司贡献什么,你想参与到公司的哪些活动中去,你对改进工作环境有什么建议。公司根据调查的结果,确定管理人员的工作是否合格。公司判断一个管理人员的业绩如何,其中一部分要看他与员工的关系。公司高层始终认为,管理者是否成功来自于怎样提升你的下属。

在 UPS,工作时间越久得到的就越多,UPS 并不喜欢频繁地跳槽的员工。UPS 给任何员工进步和发展的机会,不断的培训和工作调整可以使员工们在多方面展现才能。但是如果你总是这山望着那山高,就不会把手边的工作干好;享受工作给你带来的乐趣,尽可能把工作干好,下一个工作机遇自然就会降临到你头上。

这个案例告诉我们,一个企业的价值,不仅包括其拥有的固定资产和技术成果等有形及无形资产,一支优秀的人才队伍更是衡量一个企业价值的重要方面。科学的人力资源管理可以有效地留住人才、使用人才、开发人力资源潜力,使企业获得持久的竞争优势。目前随着企业竞争的加剧,对人才的重视成为企业管理者的共识,人力资源管理越来越成为现代企业管理者工作内容的重要组成部分。同时,人力资源管理的技术、方法日益成熟,在企业中的应用日趋广泛。大的公司都单独成立了人力资源部,许多公司还聘请了人力资源总监,从公司全局角度进行人力资源管理。可以说,中国企业的人力资源管理水平已大大超越了过去单调的人事管理的范畴。

第一节 人力资源概述

一、人力资源的定义

人力资源的含义应该从数量和质量两方面来理解。从数量上看,人力资源是指一定社会总人口中具有劳动能力的人口之和,分为潜在的劳动力和现实的劳动力,包括就业人口、失业人口、就学人口、家务劳动人口和军事人口。前两部分人口合计为经济活动人口,即现实的社会劳动力;后三部分人口是潜在人力资源,虽具备劳动能力,但尚未成为社会劳动力。

从质量上看,人力资源是蕴含在人身体中的智能和体能,包括知识、能力、技能、思想觉悟、身体素质等诸多方面。决定人力资源质量的因素,除了先天遗传因素外,后天的教育、

培养、训练、经历及努力程度等也起着相当重要的作用。人力资本投资是提高人力资源的重要途径。

人力资源的定义可从宏观和微观两个层面上界定。从宏观上定义,人力资源指能够推动特定社会系统发展进步并达成预期目标的该系统的人们的能力的总和。换言之,即总人口在经济上可供利用的最高人口数量及其能力的总和。

从微观上定义,人力资源指特定社会组织所拥有的能推动其持续发展、达成其组织目标的成员能力的总和。此定义局限于在社会组织的层面讨论人力资源,故为微观定义。本书主要是使用人力资源在微观层面上的定义。人力资源的宏观定义更多用于人口学、社会学、经济学。

另外,组织或企业内部的人力资源是人力资源管理的对象,而外部劳动力市场中的人力资源则是形成组织或企业人力资源的源泉。因此企业不仅要重视组织内部人力资源的开发和有效使用,还要时时关注劳动力市场中人力资源的变化,对劳动力市场的供求关系、劳动力的素质及其结构等进行研究,为企业制订人力资源战略和招聘人才提供依据。

二、人力资源的特性

人力资源是一种特殊的资源,与物质资源相比,它具有自身的特殊性,具体表现为以下六个方面:

1. 人力资源具有双重性

人力资源既有生产性,又有消费性,二者相辅相成。生产性能够创造物质财富,为人类或组织的生存发展提供条件;消费性则保障人力资源的发展,同时也是人力资源本身的生产和再生产。消费性能够维持人的生计,满足人的需要,并为其提供教育与培训。相比而言,生产性必须大于消费性,只有这样组织和社会才能获益。

2. 人力资源具有不可剥离性

人力资源是凝结在人体中的劳动力,是以个体的人身为载体,不可能游离于人体之外而自由存在,故具有不可剥离性。由于人力资源的这一特性,我们在使用人力资源时,必须考虑工作内容和工作环境对人的身体和心理的影响,以及工作场所是否有益于人的身体健康和精神愉悦。

3. 人力资源具有生物属性

人力资源是一种融于人体内的、有生命的、活的资源,与人的自然生命特征密切相关,与生命的诞生、成长、死亡等自然生理过程相伴随。当人处于生命周期的黄金时期,其智能和体能也相应处于黄金时期。同样,当人处于生命周期的衰退期,其智能和体能也相应处于衰退期。因此,充分发挥中青年劳动者的作用是至关重要的。另外,人的知识、技能等如果长期不运用就会过时、退化或荒废,知识经济时代更是如此。

4. 人力资源具有社会属性

人力资源是在人类社会生活和生产活动中形成并得到逐步开发的,它蕴含于社会生产和生活的主体——人身上。也就是说,人力资源从其产生便处于一定的社会形态之中,其形成、



使用和配置必须依赖于社会。离开一定的社会背景，人力资源不可能作为经济资源在经济和社会生活中发挥作用。

5. 人力资源具有能动性

在社会生产活动中，人们主动地、有意识地、有目的地支配和使用物质资源，以达到预期的工作效果；在这个过程中，人们还可能自觉地、主动地调节自身体能、智力、知识和技能，并有意识地不断自我开发、自我强化、自我提高与自我发展。

6. 人力资源具有可开发性

人力资源是可以不断进行开发的资源。人的知识、技能、能力等是人力资源的核心内容，这些主要是通过后天培养的，可以通过延长培养时间、提高培养水平及改善培养技巧等进一步提高培养的质量，这就是人力资源开发。此外，人力资源的开发还具有连续性，人力资源从其形成开始就可进行多次的、持续的开发，而后在人力资源的使用过程中仍必须进行持续的开发。只有通过开发，人力资源才能转化为人力资本。大家知道四川是人力资源大省，但还不是人力资本大省，之所以如此，正是因为人力资源的开发力度还不够。

三、人力资源的现实意义

人力资源是经济活动中最活跃的因素，也是知识经济时代最重要的资源，它对经济增长具有特殊重要性，同时也对企业竞争力具有重要意义。

1. 人力资源在经济增长中的作用

现代经济理论认为，经济增长的主要途径取决于四个方面的因素：①新的资本投入；②新的可利用的自然资源的发现；③劳动者的平均技术和劳动效率的提高；④科学的、技术的和社会的知识储备的增加。显然，后两项因素是经济增长的关键，而这两个因素与人力资源的质量密切相关。因此，一个国家和地区的经济发展的关键性制约因素是人力资源的质量，经济学家因此将人力资源称为第一资源。美国芝加哥大学教授、诺贝尔经济学获得者舒尔茨（T.T.Schultz）认为，人力资本（人力资源的货币表现表征）是国家和地区的富裕之泉。

2. 人力资源对企业生存和发展的意义

现代管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾经说过：“企业只有一项真正的资源：人。”IBM公司前总裁小汤玛斯·华生（Thomas Watson, Jr）也说过：“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。”可见人力资源是企业生存的关键资源。产品和服务的设计与创造、技术创新、质量控制、销售、财务分配、组织管理、战略计划和目标的制订等，都需要得力的员工，没有得力的员工，企业的目标是无法实现的。

人力资源对企业生存和发展的意义主要体现在以下四个方面：

（1）人力资源是企业获取并保持成本优势的控制因素。其一，高素质员工有更高的劳动效率，可以大大降低生产成本支出；其二，高素质员工更能提出合理化建议，减少浪费，从而降低能耗和原材料消耗；其三，高素质员工表现为能力强、自觉性高，无需严密监控管理，可以大大降低管理成本。各种成本的降低会使企业在市场竞争中处于价格优势地位。

(2) 人力资源是企业获取和保持产品差异优势的决定性因素。企业产品差异主要表现在创造比竞争对手质量更好的产品和服务。高素质员工,包括能力、工作态度、合作精神都对创造高质量的一流产品和服务具有决定性作用,尤其是具有创造力、创新精神的研发人员更能设计出创新性产品或服务,使得企业在市场竞争中始终处于主动地位。

(3) 人力资源是制约企业管理效率的关键因素。企业效率离不开有效的管理,有效管理离不开高素质的企业经营管理人才。企业竞争优势的获取和保持,其前提条件是科学的人力资源管理,包括选人、用人、育人以及激励人、组织人、协调人等,使组织形成互相配合、取长补短的良性结构和良好气氛的一系列科学管理。企业发展仰赖于一大批战略管理、市场营销管理、人力资源管理、财务管理、生产作业管理方面的高素质管理人才。

(4) 人力资源是企业知识经济时代立于不败之地的宝贵财富。20 世纪 70 年代以来,知识经济时代的来临将人们对人力资源的认识提高到人力资本的高度,而且将智力资本视作人力资本的核心。知识经济是以知识为基础的经济。在知识经济时代,社会发展的方方面面均依赖于知识,企业经济活动也不例外。在组织或企业中,信息、知识、科技、创造力成为最重要的战略资源,而产生这些资源的唯一来源就是人。所以,在知识经济时代经济竞争的重点必然由物质资源、金融资本的竞争转向人才、人力资源以及智力资本的竞争。

第二节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的定义及内涵

1. 人力资源管理的定义

人力资源管理是指组织或企业为了实现既定的目标,运用现代管理措施和手段,对人力资源的取得、运用、保持和开发等方面进行管理的一系列活动的总和。这些管理活动的具体内容包括:

- (1) 工作分析,即对具体工作岗位的分析;
- (2) 人力资源规划,即确定人力资源需求以及为满足这种需求提供人力资源的过程;
- (3) 招募,即吸引潜在的员工;
- (4) 选拔,即测试和挑选新的员工;
- (5) 培训和开发,即教导员工如何完成他们的工作,如何为将来更好地承担工作而做好准备;
- (6) 绩效管理,即对员工的工作业绩进行评价;
- (7) 报酬方案,即如何向员工提供报酬,包括薪资福利、培训机会等;
- (8) 员工关系管理,即创造一种和谐的、积极的工作环境。

上述几点中,第(1)~(4)点是为了人力资源的取得,第(5)点属于人力资源的开发,第(6)~(8)点是人力资源的保持和运用。

那么在日常工作中,人力资源管理的过程都是怎么体现的呢?举个例子:

某广告公司拟对外招聘一名文案,公司人力资源部立即组织人员对该岗位进行评估,概括



其工作特征,确定工作要求及人数等条件,然后提出具体招聘要求,并对外公布招聘信息。在诸多应聘人员中,人力资源部根据岗位招聘要求从优选取了小李担任公司文案一职,并与他签订劳动合同。小李正式入职前,人力资源部安排他进行了为期一周的岗位培训,以便于他更好地开展工作。经过自己的努力,小李因为优秀的工作业绩而受到公司表彰,公司还给了他一定的物质奖励。小李感到在公司工作很愉快,工作起来更有干劲,工作也越来越出色。这样,该公司就完成了对小李从选拔到运用的一个管理循环。

特别要注意的是,因为人力资源具有可开发性,而开发是个持续不断的过程,所以人力资源管理的过程也是持续不断的。

2. 人力资源管理的内涵

人力资源管理的内涵大致包括以下内容:

(1) 任何形式对人力资源的管理活动都是为了实现一定的目标,如企业经济效益的最大化和社会人力资源配置的最优化。

(2) 人力资源管理必须充分运用规划、组织、指挥、监督、协调、激励、控制等现代管理手段才能达到既定目标。

(3) 人力资源管理的主要研究对象是人与人、人与事、人与组织的相互关系,包括人力资源的保持和开发,以及实现人力资源管理效益提高的理论、方法、工具和技术。

(4) 人力资源管理不是单一的管理行为,必须将多种行为相配合使用才能达到理想效果,如对员工除了日常管理,还必须有激励、有评价。

由此我们可以总结出,人力资源管理的主要任务是充分开发和利用人力资源,不断提高人力资源的劳动价值,促进劳动生产率的提高,以帮助组织或企业获得最大的经济利益。

二、人力资源管理的基本功能

人力资源管理既然是对人力资源的管理,其基本功能必然围绕人力资源的取得、开发、保持和运用而发挥作用。人力资源管理的基本功能包括以下几方面:

1. 获取

根据组织目标,确认组织所需的工作岗位、要求及人数条件,从而进行计划、招聘、测试、选拔与委派。

2. 整合

通过企业文化、价值观引导和技能培训,对已有员工进行有效整合,达到优化配置的目的,即尽量使处于每个岗位上的员工都是最合适的人选;同时不断开发员工的潜能,激励其主观能动性,使其创造更出色的工作业绩。

3. 保持

通过包括薪酬、考核、晋升、流动等一系列管理活动,保持员工有效工作的积极性和安全健康的工作环境,以增加其满意感,从而更积极、安心地工作。

4. 评价

对员工的工作表现、潜力、绩效进行评估和考核,为作出相应的奖惩、升降、去留等决

策提供依据。

5. 发展

通过组织内部一系列管理活动,提高员工素质,实现更优组织绩效,以达到个人与组织不断共同发展的目的。

三、人力资源管理的基本原理

1. 同素异构原理

事物会因其成分在空间关系(排列次序和结构形式)上的变化而不同,甚至导致质的变化。如石墨和金刚石,其构成是同样数量的碳原子,但由于碳原子之间的空间关系不同,而形成了物理性质差别极为明显的两种物质:很软的石墨和坚硬无比的金刚石。这就是同素异构原理。

将这种原理移植到人力资源管理领域,同样数量和素质的一群人,由于组织网络及其功能的差异,形成不同的权责结构和协作关系,可以产生不同的协同效应。换言之,在生产和管理过程中,同样数量和素质的劳动力,因组合方式不同会产生不同的劳动效率。如小李、小王、小张三人有相同的劳动技能,小李和小王合作默契,在较少的工作时间内完成了预定工作量;而小张性格内向,小李和小张搭档欠缺沟通,工作进度慢,相同的工作时间获得效益相对较低。

2. 能位匹配原理

这是指根据人的才能和特长,把人安排到相应的职位上,尽量保证工作岗位要求与人的实际能力相对应,尽量做到人尽其才,才尽其用,用其所长,避其所短。

3. 互补优化原理

这是指充分发挥每个员工的特长,采用协调优化的方法,扬长避短,从而形成整体优势,达成组织目标。如小李大学修的是文秘专业,毕业后来到某公司做总经理秘书,她心思细腻,沟通协调能力强,但文笔一般,草拟公司文件、规章制度常令她非常头疼。公司新来的小王大学时修法律专业,目前是一名客户服务代表,他做事很认真但有点死板,经常连累主管给客户赔礼道歉。可是小王的文笔很出色,小李遇到写文章就喜欢找他代劳。不过这样一来,不但小李的工作完成质量不高,也妨碍了小王的本职工作。公司人力资源部获悉这个情况以后,将小李和小王的工作岗位进行了调整:小王去做总经理秘书,小李去做客户服务代表,目的是让他俩充分发挥自己的优势和特长。经过岗位调整之后,小王减少了工作失误也增强了工作自信,而小李的客户服务工作也干得非常出色,赢得了客户和公司的褒奖。

4. 动态适应原理

这是指在动态中使人的才能与其岗位相适应,以达到充分开发利用人力资源潜能,提高组织效能的目标。在人力资源管理中,人与岗位的适应是相对的,从不适应到适应是在运动中实现的,是一个动态的适应过程。

5. 激励强化原理

这是指通过奖励和惩罚,对员工的劳动行为实现有效激励。根据二八黄金定律和科学家



统计研究结果,一个计时工只要发挥个人潜力的 20%~30%就能保住饭碗,而通过恰当的激励,这些工人的个人潜力可发挥出 80%~90%。可见,激励可以调动人的主观能动性,显著提高劳动生产率。

除此,人力资源管理的基本原理还包括公平竞争原理、信息激励原理、文化激励原理等,这里不再赘述。

四、人力资源管理和人事管理的区别

人力资源管理是传统人事管理的继承和发展,具有与传统人事管理大体相似的职能,但由于指导思想的转变,造成了二者不仅是称谓的变换和职能部门名称的改变,甚至是本质的区别。

1. 从管理的内容上看

传统人事管理将“事”作为重心,人只是“执行指令的机器”,着眼于为人找位,为事配人;而人力资源管理则将“人”作为重心,强调“以人为本”,将人作为首要资源,既重视以事择人,也重视为人设事。

2. 从管理的形式上看

传统人事管理属于静态管理,员工进入单位后是被动的工作,自然发展;而现代人力资源管理则是动态管理,也就是说,它不仅为员工安排工作,还为其提供职业生涯设计,并不断培训,促使个人充分发挥才能,量才使用,人尽其才。

3. 从管理的方式上看

传统人事管理是采取制度控制和物质刺激方式;而现代人力资源管理则是采取人性化管理,以人为本,多激励,少惩罚;多表扬,少批评;多授权,少命令,发挥每个人的特长,体现每个人的价值。

4. 从管理的策略上看

传统人事管理主要经营日常的事务性工作,并不重视对人才的开发利用,因而人才压抑、闲置、配置不合理的现象严重,属于战术性管理;而人力资源管理是根据组织的长远目标,制订人力资源开发战略及措施,属于战略性和战术性相结合的管理。

5. 从管理的层次上看

传统人事部门只是组织众多行政部门中的一个,是执行层,对于组织的决策它是被动的接受者,组织对其惯于采取“垂直”型的管理模式;而现代人力资源管理部门作为组织战略决策的参与者,处于决策层,在组织中的作用日趋重要,组织对其的管理也由“垂直”模式过渡到“主体”模式。

6. 从管理的技术上看

传统人事管理的方法机械单一;而现代人力资源管理追求科学性与艺术性的统一,不断采用新的技术和方法,完善考核系统、测评系统等科学方法。

7. 从管理的体制上看

传统人事管理多为被动反应型,按部就班,按领导意图办事;而现代人力资源管理多为

主动开发型,根据组织的现状和未来,有计划、有目标地开展工作。

8. 从管理的手段上看

传统人事管理手段单一,以人工为主;而现代人力资源管理则是依靠各种管理软件,实行办公自动化管理。

总结而言,传统人事管理比较传统、保守、被动,而人力资源管理则是积极主动的,具有策略性、前瞻性;传统人事管理的功能多为行政性的业务,而人力资源管理是一个决策型的服务部门,它参与企业制订策略、进行人力资源规划、塑造企业环境等;传统人事管理的职责是执行决策者的指令,而人力资源管理的职责是为组织或企业发掘优秀员工,培养和激励人才,使每个人才都工作在最适合的岗位上,同时为企业创造积极向上、团结敬业的工作环境,提高工作效率,增强企业凝聚力,使人力资源成为企业的核心竞争力。由此可看出,从传统人事管理到人力资源管理是一次思想上的创新。

第三节 人力资源管理的演进历程与发展趋势

一、人力资源管理的演进历程

人力资源管理从属于管理系统,其演进历程自然与管理思潮的演进密不可分。管理思潮,是指对管理实质的哲学性思考、认识和理念,它以当时的管理实践为基础,并反作用于管理实践。管理思潮作为社会上层建筑的一个组成部分,反映了当时社会的生产力水平。现代管理思潮在 20 世纪的进一步发展,大体上经历了四个发展阶段:

(一) 古典管理学派阶段

这一思潮在从 19 世纪末 20 世纪初到 20 世纪 30 年代的这段时间内都处于管理学术界中的主宰地位,以法约尔(H.Fayol)的古典职能理论、韦伯(M.Weber)的古典组织理论以及泰勒(F.Taylor)的科学管理运动为代表。法约尔认为管理者必须发挥好计划、组织、指挥、协调、控制等职能,并提出了统一指挥、最佳控幅、权责相当等 14 条“管理通则”。韦伯强调要在企业中建立高效的、非个人化的行政层级系统组织结构,主张每一岗位权责分明,一切按既定的规章办事。泰勒则主张生产过程细分化、专门化、标准化、合理化,以实时计件工资来提高劳动生产率。

(二) 人际关系/行为科学学派阶段

1. 人际关系学派与霍桑实验

霍桑实验是指在 1924—1932 年,由梅奥(George Elton Mayo)等人在美国西方电气公司霍桑工厂的工人中进行的一系列实验。该实验揭示出即使不改进生产工艺与员工报酬,只通过调整上下级及同事之间的人际关系,如给予特殊的关注、尊重和温暖,工人们的劳动生产率也能显著提高。这证明员工除了对基本的物质生活条件有需要,还有着对友谊、尊重、



信任等较高层次的、社会感情性的、复杂多种的需要。人际关系学派就在这次实验之后应运而生，他们强调管理者要重视提供员工满意的工作条件和生产环境，搞好与员工的关系，改善他们的工作态度，从而使他们自动提高劳动生产率。

2. 行为科学学派

行为科学学派的一个代表人物是美国学者道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. Mc Gregor)，他于1960年出版《企业的人性方面》一书，提出了两种对立的典型人性观(管理价值观)，分别为X理论与Y理论，这两种理论的对立点集中在人性决定了员工是主动劳动还是被动劳动。道格拉斯·麦格雷戈反对对人实行压制型的控制管理，提倡充分发挥员工的主动性和积极性，实现自主管理。与道格拉斯·麦格雷戈同时期，激励理论发展迅猛，如马斯洛(Abraham H. Maslow)的需要层次理论、赫兹伯格(Frederick Herzberg)的双因素理论、弗鲁姆(Victor H. Vroom)的期望理论、亚当斯(J.S. Adams)的公平理论以及斯金纳(B.F. Skinner)的强化理论等。

总的来说，人际关系学派与行为科学学派开创了管理思潮发展的新阶段，使人的需要开始受到重视，对人的管理由监督控制转向激发鼓励，由专制独裁转为民主参与。这一时期是人事管理的发展时期。

(三) 管理理论的丛林阶段

20世纪70年代开始，管理理论进入了学派林立的“管理丛林”阶段，其中具代表性的学派有管理过程学派、系统管理学派、决策理论学派、管理科学学派、经验主义学派、权变管理学派等。这一时期现代科学技术和理论被广泛地运用到管理中来。

(四) 以人为本的现代管理阶段

21世纪知识经济时代的来临，使得知识及知识型员工在企业中的地位日益凸显。随着“人力资本”概念的提出，“以人为本”的管理方式应运而生。以人为本的管理认为人力资源重在开发与利用，企业的目标应该从获得更多经济利益转移到满足个人发展并促进个人与组织共同持久发展上来。它强调对员工积极性的充分调动，强调企业应对员工实行更有激励作用的管理办法，让员工自动创造更大的利益。

二、人力资源管理的发展趋势

1. 以人为本的管理理念

随着社会的进步和人们教育程度的不断提高，企业中“知识型员工”的比重越来越大，员工不再单纯为了生存而工作，而更渴望能力的充分发挥和展现自我的更大舞台。由于企业的发展越来越依靠企业的知识积累，而员工是企业知识资本的所有者，这决定了企业所有者与员工的关系不再仅是雇佣与被雇佣的关系，更多地体现为合作者的关系。人本管理就是在这样一个发展趋势中提出的，它迎合了当今社会发展的潮流。

日益成为企业管理新特色和主流的企业柔性管理是人本管理的一种实践形式。有学者这样概括柔性管理的特征：内在重于外在，心理重于物理，身教重于言传，肯定重于否定，激