

21世纪普通高等院校本科应用型规划教材

—经管类

RENLIZIYUAN GUANLI

人力资源管理

主 审 范云峰

主 编 冯伟林 刘 诚

副主编 刘瑞明 文建秀 邓 红



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

21 世纪普通高等院校本科应用型规划教材 —— 经管类

21shiji Putong Gaodeng Yuanxiao Benke Yingyongxing Guihua Jiaocai · Jingguanlei

人力资源管理

主 审 范云峰

主 编 冯伟林 刘 诚

副主编 刘瑞明 文建秀 邓 红

编 委 （以姓氏笔画为序）

丁道韧 冉景亮 张 俊

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源管理 / 冯伟林, 刘诚主编. —成都: 西南交通大学出版社, 2009.8

21 世纪普通高等院校本科应用型规划教材. 经管类
ISBN 978-7-5643-0334-1

I. 人… II. ①冯…②刘… 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 133589 号

21 世纪普通高等院校本科应用型规划教材——经管类

人 力 资 源 管 理

主 编 冯伟林 刘诚

责任编辑	郭发仔
特邀编辑	侯莲梅
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 028-87600533
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	170 mm×230 mm
印 张	17.5
字 数	333 千字
印 数	1—3 000 册
版 次	2009 年 8 月第 1 版
印 次	2009 年 8 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-0334-1
定 价	29.80 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

人力资源是一个组织中最最重要的资源。美国“钢铁大王”安德鲁·卡内基曾说过：“带走我的员工，把我的工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们还会有个更好的工厂。”由此可见，人力资源是组织生存和发展的基础，是保持组织核心竞争力的关键。如何获取、使用、开发、保持和激励员工，已经成为组织管理中的重要内容，人力资源管理部门在组织中的地位也会日益提升。

本书是编写者根据多年的教学并在对政府、企事业单位调研的基础上完成的。在写作的过程中，我们借鉴了最新的人力资源管理理论和方法。本书共有10章，内容分别是人力资源管理概述、人力资本投资收益与风险规避、人力资源战略规划、工作分析、员工的招聘与录用、员工培训、员工绩效评估、员工薪酬管理、劳动关系管理和员工职业生涯规划。每章开篇有“学习要点”，提示需要掌握的主要内容；每章后面的“思考题”和“案例分析”用来检验学习者分析问题和解决问题的能力。

本书是集体智慧的结晶，参加本书编写的人员及具体分工如下：

冯伟林（长江师范学院）编写第一章、第九章；丁道韧（宿迁学院）编写第二章；张俊（西华大学）编写第三章；文建秀（重庆科技学院）编写第四章、第五章；刘瑞明（广东医学院）编写第六章；邓红、冉景亮（四川理工学院）编写第七章、第十章；刘诚（西华大学）编写第八章。

长江师范学院的范云峰教授负责全书的审定工作，冯伟林负责全书的统稿工作。

本书在编写过程中，参考和引用了国内外学者的相关著作，在此谨向所有著述者表示衷心感谢！

由于时间仓促，作者水平有限，书中难免有疏漏之处，敬请专家和读者批评指正。

编 者

2009年5月



目 录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源管理的基本概念	1
第二节 人力资源管理的产生与发展	7
第三节 人力资源管理的人性假设	13
第四节 人力资源管理的基本原理	16
思考题	20
第二章 人力资本投资收益与风险规避	23
第一节 人力资本理论	23
第二节 人力资本投资与收益	27
第三节 人力资本投资风险与规避	33
思考题	40
第三章 人力资源战略规划	42
第一节 人力资源战略规划概述	42
第二节 人力资源战略规划的内容	46
第三节 人力资源战略规划的程序与过程	50
第四节 人力资源供需预测与平衡	57
思考题	70
第四章 工作分析	73
第一节 工作分析的意义	73
第二节 工作分析的原则与内容	77
第三节 工作分析的方法	83
第四节 工作分析的结果	93
思考题	98
第五章 员工的招聘与录用	100
第一节 员工招聘概述	100
第二节 员工招聘计划	103
第三节 招聘的渠道	105
第四节 员工的甄选与录用	111



思考题	119
第六章 员工培训	121
第一节 员工培训概述	121
第二节 培训需求分析	125
第三节 培训的主要方法	134
第四节 员工培训的效果评价	142
思考题	149
第七章 员工绩效评估	152
第一节 员工绩效评估概述	152
第二节 员工绩效评估的实施过程	160
第三节 员工绩效评估的方法	171
思考题	183
第八章 员工薪酬管理	188
第一节 员工薪酬管理概述	188
第二节 员工薪酬制度	193
第三节 员工工资与福利管理	201
第四节 员工薪酬设计	207
思考题	219
第九章 劳动关系管理	222
第一节 劳动关系概述	222
第二节 劳动合同	226
第三节 劳动争议及处理	231
第四节 企业民主管理制度	236
思考题	242
第十章 员工职业生涯规划	245
第一节 职业生涯规划概述	245
第二节 职业生涯规划目标	256
第三节 员工职业生涯规划的方法	264
思考题	270
参考文献	272



第一章 人力资源管理概述

【学习要点】人力资源的概念及其数量统计；人力资源管理的概念及内容；人力资源管理发展的历程；人力资源管理的基本原理。

第一节 人力资源管理的基本概念

一、人力资源概念的提出

（一）人力资源的概念

资源总体上可以分为自然资源和社会资源两大类，指的是一切能够被人类加以开发和利用的物质、能量和信息的总称，是一种自然存在物或能够给人类带来财富的财富，如土地资源、矿产资源、森林资源、海洋资源、石油资源、人力资源、信息资源等。在所有资源中，人力资源是第一资源。

20世纪20年代前后，美国的制度经济学家康芒斯（John R·Commons）在其著作《产业信誉》和《产业政府》中率先使用了“人力资源”一词。但当时康芒斯所说的人力资源和现在我们所理解的人力资源有很大的差别。通常认为，我们今天所理解的人力资源概念，是由管理学大师彼得·德鲁克（Peter F·Drucker）在其著作《管理的实践》中首次提出的。他提出“和其他资源相比较而言，唯一的区别就是它是人”，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。德鲁克认为人力资源拥有其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。此后，对人力资源的研究越来越多，不同的学者站在不同的角度对人力资源进行了分析和界定。

雷西斯·列科（Rensis·Lakere）认为，人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。

内贝尔·埃利斯（Nabil·Elias）认为，人力资源是企业内部成员及外部的人即总经理、雇员及顾客等可提供潜在服务及有利于企业预期经营活动的总和。



伊凡·伯格 (Ivan Berg) 认为, 人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。

焦斌龙认为, 人力资源是一定范围内人口所具有的劳动能力的总和, 用人的数量和质量来表示。

尚金梅认为, 人力资源是能力, 是一定时间、一定空间地域内的人口的总能力。

廖泉文认为, 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动的能力的人们的总称。

戴良铁认为, 人力资源就是能够推动整个经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的劳动者, 即处在劳动年龄的已直接投入生产建设和尚未投入生产建设的人口能力。

我们认为, 人力资源是指在一定的时间和范围内能够作为生产性要素投入社会经济活动中, 推动经济和社会各项事业发展的、具有劳动能力的人口的总和, 是以劳动者数量和质量表示的资源。在计量范围上, 人力资源既可以从国家或地区方面进行宏观的划分和计量, 也可以从组织单位等微观层面进行划分和计量; 劳动能力包括智力能力和体力能力两种形态, 而且又可分为现实的和潜在的两种能力状态。

人力资源在数量上的统计一般以劳动年龄为依据, 包括以下 8 个方面:

(1) 处于劳动年龄之内 (国际上一般把 15~64 岁的人口算作劳动年龄人口。根据我国现行的劳动法律制度, 满 16 周岁才能就业, 男职工 60 岁、女职工 55 岁退休。所以, 我国把男 16~59 岁、女 16~54 岁作为劳动年龄人口), 并且正在从事社会劳动的人口。这是一个国家或地区人力资源数量的主体, 亦即“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄, 但是已经从事社会劳动的人口, 即“未成年就业人口”, 也称为“未成年就业者”。

(3) 已经超过劳动年龄, 但仍继续从事社会劳动的人口, 即“老年就业人口”, 也称为“老年就业者”。

(4) 处于劳动年龄之内, 具有劳动能力, 要求参加社会劳动但尚未落实就业岗位的人口。

(5) 处于劳动年龄之内, 但正在从事学习的人口, 即“就学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内, 正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内, 正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

人力资源质量的衡量主要是指对劳动者在劳动中运用劳动能力综合水平的



高低程度进行评价,包括劳动者的政治思想素质、科学文化素质、心理品格素质和身体素质四大方面。

(二) 人力资源的特征

1. 社会性

人力资源的形成和投入使用,都是在特定的社会环境中开展的,通过社会性学习,提高和改善人力资源的质量,通过社会性劳动,使人力资源产生效益。由于社会环境的差异,不同国家或地区的人力资源开发以及利用水平各不相同。因此,人力资源具有典型的社会性特征。这一特点要求在人力资源的开发和使用的过程中,不能像自然资源那样,只考虑经济因素,必须考虑政治经济环境、社会发展水平、社会制度、风俗习惯等社会性因素。

2. 时效性

时间是人力资源形成、开发和使用的一个重要约束条件。一方面,人体是人力资源的载体,要受生命周期的限制。在生命的不同阶段,人力资源的性质和状态是有差别的。童年和少年阶段主要是人力资源的储备和形成阶段,此后的青年和中年阶段是人力资源发挥作用的阶段;进入老年阶段以后,虽然还能继续发挥作用,但是效率已经大大下降。另一方面,知识和技术的获取需要时间的积累,而且在知识和技术更新日益加快的知识经济时代,知识和技能很容易过时、落后,从而导致劳动能力及其功能相对降低。这也提醒人力资源管理者应更加关注人力资源的时效性。

3. 能动性

人力资源与其他资源最根本的区别就是其具有主观能动性。一方面,人力资源的形成是一个主观能动的过程。人力资源的形成主要是个体积极主动选择和努力,通过个体的自我学习、学校教育及培训等方面来实现的。另一方面,其他资源在经济和社会发展过程中是被动投入的,而人力资源的投入使用却是主动选择的过程,人们可以根据自己的能力和兴趣来选择职业,还能够在社会性劳动中操纵、控制其他资源,从而有目的、有意识地推动经济社会发展。

4. 再生性

用于经济社会等活动的资源可分为不可再生性资源和可再生性资源两大类。不可再生性资源是指在经济社会等活动中开发、利用后,在相当长的一段时间内,不可能再生的资源,如自然界的煤炭、石油和天然气等。可再生资源是指通过天然作用或人工活动能再生更新,能够反复利用的资源。人力资源是一种可再生性资源。在使用的过程中,虽然人体疲惫、衰老等自然的生理活动会损耗人力资源,或者由于新知识、新技术的产生,原有的知识、技能过时,从而造成人力资源的



损耗。但是，通过适当的能量补充，以及知识和技能的更新，人力资源可以得到持续开发、使用。因此，我们要注重人的终身学习与教育，注重对人力资源的后期培训与开发。

5. 两重性

一方面，人力资源的形成需要进行大量的投资；另一方面，人力资源又能创造社会财富。因此，人力资源具有生产和消费两重属性。任何一个国家和地区的人力资源形成，都是个人和社会进行投资的结果，总体上都包括智力和体力的投资。而且，投资的大小直接决定人力资源质量的高低。从这个角度讲，人力资源具有消费性。但是，人力资源在形成后能够把体力、智力和技能与其他生产要素相结合，进行社会财富的创造。联合国开发计划署《1996年度人力资源开发报告》指出：缺乏人力资源开发，经济增长难以为继，一个国家国民生产总值的四分之三是靠人力资源取得的，四分之一是靠资本设备取得的。从这个角度讲，人力资源又具有生产性。

6. 稀缺性

资源的稀缺性是相对于人的需求来说的，这种稀缺性也是由人类自身“制造”出来的。组织获取人力资源是需要付出成本的，这种支付能力是有限的，组织能够获取的人力资源也是有限的。另外，人力资源的稀缺性也表现为能大力促进经济和社会发展的一些关键性人力资源，尤其是一些特殊和尖端人才，经常出现供给不足的现象。不同的组织对这类人才经常进行竞争性获取和使用。由于自身薪酬待遇、发展前景等方面的差异，有些组织会存在人力资源相对稀缺的现象。

（三）人口资源与人力资源、人才资源的关系

人口资源是指一个国家或地区内具有一定数量、质量与结构的人口总体，主要表现为人口的数量，是社会生产顺利进行的不可缺少的基本物质条件，这是人力资源和人才资源的基础。

人力资源是指能推动经济和社会各项事业发展的具有劳动能力的人口的总和。

人才资源是一个国家或地区人力资源的精华，是科学技术进步和经济发展中最重要的资源，是指具有较多科技文化知识、较高劳动技能、较高管理水平和较强创造力的人的总和，是能够以其创造性的劳动为社会发展和人类进步作出某种贡献的人，是在经济和社会财富增长中起重要作用的那部分人。

这三个概念的本质是一致的，都是对人的数量和质量的分析，只是各自所关注的重点不同：人口资源更多地是从数量的角度来分析，而人力资源和人才资源更多地是从质量的角度来分析。不过，三者数量上有明显的包含关系：



人口资源数量最多，在人口资源中具有劳动能力的那部分人形成人力资源，质量较高的那部分人力资源形成人才资源，人才资源数量最少。以上三个概念的关系如图 1-1 所示：

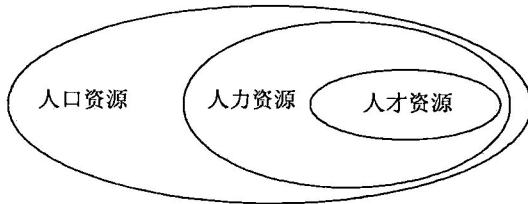


图 1-1 三个概念的关系

二、人力资源管理的概念

人力资源管理是指管理者为了实现组织的目标，通过运用科学的方法和手段，对人力资源的获取、配置、激励、保持与开发等实施合理的规划、组织、指挥、协调和控制的管理活动，以使组织的人力资源与其他资源保持最佳的结构比例，最大限度地发挥组织成员创造价值的作用。这个定义所揭示的人力资源管理的概念有以下几个要点：

第一，人力资源管理的目的是为了实现组织的目标，如企业组织实现利润最大化的目标、公共组织实现社会公共利益最大化的目标。这是人力资源管理决策、效率评价、协调和考核的基本依据。

第二，人力资源管理包含五个基本管理手段，即规划、组织、指挥、协调和控制。只有充分、有效地运用这些手段，才能实现人力资源管理的目标。

第三，人力资源管理的实质是一个资源优化调配的过程，使组织中的人力资源与其他资源在数量和质量上有最佳的结构比例，使各种资源都能发挥出最佳效应，以实现组织高效益的工作目标。

第四，人力资源管理包含人力资源的获取、配置、激励、保持与开发等基本管理环节，这些环节连在一起就形成一个动态的管理过程。

三、人力资源管理的内容

人力资源管理的主要内容是围绕合理地调配人力资源，改善和提高现有人员的素质，使其与其他资源达到最优配置这一中心而展开的一系列管理活动。具体



来讲,包括以下几个方面:

1. 组织设计与工作岗位分析

组织设计是人力资源管理的一项基础性工作,即依据组织的发展战略和战略目标,设计清晰的组织结构,规划和设计组织中各部门的职能,科学划分纵向和横向各部门的职权和相互关系,使其适应组织内外部环境的要求。在组织设计的基础上,详细分析组织中的各个工作岗位的任职资格条件,包括学习、工作经历,技术熟练程度以及身体素质等方面,为员工招聘、培训、配置以及晋升等工作奠定基础。

2. 人力资源需求预测与规划

根据组织发展战略和目标的要求,在科学分析组织内外部环境变化对人力资源供给与需求的影响的基础上,对组织未来的人力资源供给和需求趋势进行科学预测,对人员的招聘与配置、培训与开发、人力资源管理政策等内容进行职能性规划,使组织的人力资源供需平衡,保证组织能长期持续发展。

3. 人员的招聘与录用

人员的招聘和录用是人力资源管理的一项重要工作,能否招聘和录用到合格的员工,直接关系到组织的目标能否实现。因此,人力资源管理部门需要根据组织的岗位需要及职务说明书,通过多种方法和手段,吸引符合岗位任职资格条件且有兴趣到本组织任职的人员,然后通过笔试、面试等系列严格考试,确定最符合组织需要的人员并予以录用。

4. 员工培训

员工培训是组织的一项基础性工作,无论是招聘录用的新员工还是经验丰富的老员工,均需要接受定期或不定期的培训。通过对组织未来发展规划、岗位技能、职业道德和组织纪律等方面的培训,使员工进一步明确工作任务和组织目标,获得工作岗位所需要的知识和技能,改变员工的工作态度,激发员工的工作积极性,在最大限度实现自身价值的同时为组织创造更大的价值。

5. 员工绩效评估

员工绩效评估,即人力资源管理部门以职务说明书和工作目标为标准,通过定性和定量考核方法,对员工的工作能力、工作态度、工作业绩等方面进行全面评价,对其是否称职做出鉴定。这一评价和鉴定结果将作为员工薪酬、培训、晋升、辞退等人力资源管理工作的基本依据。同时,这也有助于判断员工配置、员工培训等方面是否科学有效。

6. 薪酬管理

科学合理的薪酬管理直接关系到能否吸引和留住符合组织需要的员工,关系



到能否激发员工的工作积极性和创造潜能。人力资源管理部门需要在组织发展战略的指导下,根据行业或地区的薪酬水平,综合考虑组织中岗位、职级要素以及员工的资历、工作成绩等方面,就组织的薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构作出科学决策,以确保组织目标的实现。

7. 劳动关系管理

组织聘用了员工以后,双方就形成了一种相互依存的劳动关系。为了在劳动关系存续期间维护双方的合法权益,组织需要根据国家劳动方面的有关法律法规对劳动关系进行调节和改善。调节的内容主要是有关人力资源使用过程中双方的权利和义务,如员工的薪酬待遇、教育培训、休息休假、劳动保险、劳动保护等方面的权利,以及遵守组织纪律、保守工作秘密、积极参加劳动等方面的义务。

8. 员工职业生涯规划

人力资源管理部门有帮助员工进行职业生涯规划的职责,主要是将组织的规划、战略目标等方面与员工的具体情况相结合,在全面分析员工的兴趣、爱好、能力、特长、经历等主客观条件的基础上,帮助其确定最佳的个人成长和发展计划。帮助员工进行职业生涯规划,除了能够协助员工实现个人目标之外,更为重要的是,能使员工个人的发展目标与企业的发展战略和规划趋于一致,满足企业不同阶段的用人需求,把员工的个人利益与组织利益有效结合起来,从而实现员工与企业的双赢。

第二节 人力资源管理的产生与发展

一、人力资源管理的发展阶段

自从有了人的有组织的社会活动,就有了对人的管理活动。人类社会的很多活动都离不开对人的管理,从这个意义上讲,人力资源管理活动的历史可以被认为同人类历史一样久远。不过,真正具有现代意义的人力资源管理是在18世纪60年代西方资本主义工业革命后产生的,经过漫长的发展过程,于20世纪80年代形成一门独立的学科。从世界各国的情况来看,人力资源管理的产生和发展大致经历了四个阶段。

(一) 工业革命阶段(18世纪60年代至19世纪末)

工业革命始于18世纪60年代的英国,首先是从棉纺织业开始,农村人口涌



入城市，雇佣劳动开始产生。在这一阶段，资本主义生产完成了从工场手工业向机器大工业过渡，机器生产逐步取代手工生产，技术上的进步使得人力资源和其他资源的大规模的结合成为可能。随着资本主义大生产的发展，工人消极怠工、破坏生产设备，人员频繁流动，工人罢工等劳资对抗现象产生了。为了最大限度地追求利润，监督和管理产业工人显得非常必要。

在这一阶段，雇佣管理是人力资源管理的主要内容，招聘、录用工人是其主要职责，工人有了自己的工作岗位以及与此相对应的工资支付方式；出现了专门负责控制与监督工人的管理人员，管理者与生产者在职能上有了初步分工，但并没有一个专门的部门来履行这项职能。虽然对人的管理活动有了一些认识和见解，但只是一些朴素、零碎的管理思想，对人的管理缺乏系统的管理理论作指导，管理者更多的是凭经验在管理，主要是严格控制和监督。为了确保工人按工厂规定的生产程序进行工作，管理者用严格的纪律约束工人，实行强制性劳动，限制工人活动的自由，把工人看做商品，使其成为机器的附属物，无视工人的工作条件和劳动条件。为了迫使工人服从，资本家往往采用罚款或解雇的方法，有时甚至使用暴力或体罚等强制措施。

（二）科学管理阶段（19世纪末至20世纪30年代）

19世纪末，机器大生产进一步发展，这大大促进了生产的发展。工业革命的进一步扩展，不仅引起了工业生产技术的变革，也引起了工业生产组织的变革。企业规模不断扩大，市场竞争日益加剧，如何实现更高效的工作方式成为管理的首要问题。在这种背景下，科学管理理论产生了，着重研究如何提高工人的生产效率。科学管理理论的主要代表人物是泰勒，他被称为“科学管理之父”。这一阶段人力资源管理的主要内容是：

（1）工作定额管理。泰勒经过工厂实践发现，工人在一天的工作时间内应该完成多少工作量，雇主和工人都心中无数。在旧的管理体制下，工人一天的工作量的规定是雇主或管理人员凭经验来确定的，缺乏科学依据。为了促使生产效率的提高，泰勒认为，必须采取科学的方法来确定工人的合理的日工作量，选择合适而熟练的工人，对他们进行工时和动作研究，以此确定一个“合理的日工作量”，即实行工作定额，通过进行工时和动作研究，制定合理的工作定额。

（2）重视工人的挑选和培训。在这一阶段，为了提高劳动生产率，必须挑选第一流的工人。也就是说，将适合从事并且愿意从事某项工作的人安排在工作岗位上，并且通过实验，总结出一套科学的操作方法和程序。

（3）采用激励性薪资制度。泰勒认为，工人消极怠工的一个重要原因是薪酬制度不合理。要使工人最有效率地工作，需要用金钱来激励他。因此，泰勒提出，



如果工人在规定时间内完成了工作定额,就应对工人进行奖励,发放相当于工资30%~100%的奖金,这也是最初的工作定额基础上的激励性报酬制度。随后,为了消除工人对计件工资可能带来的工资率降低、劳动强度增加的担心,泰勒提出差别计件工资制,使计件工资率随完成工作定额的程度而上下浮动。后来,甘特又提出“计件奖励工资制”,从而大大提高了工人的劳动积极性。

(4) 计划人员与执行人员分工协调。“科学管理之父”认为,计划人员与执行人员,也就是管理人员和生产作业人员,应当各司其职,分工协调。计划人员主要是通过持续、科学的时间和动作研究,确定标准化的生产工具和科学的操作方法,制定科学的工作定额。而执行人员则按照计划人员发布的计划、指令进行生产作业。

(三) 行为科学阶段(20世纪30年代至70年代)

视劳动效率为核心的科学管理,增加了工人的劳动强度,过细的劳动分工导致工作单调性增加,工人开始反对工作定额,与生产管理部门对抗。在这种背景下,研究者开始思考社会因素在生产率提高中的作用。这一时期的主要代表性人物是梅奥(E.mayo)。1924年到1932年,梅奥在芝加哥西方电气公司进行了一系列试验,即霍桑试验。这一实验的最初目的是研究照明对生产率的影响,但试验结果表明,照明强度对工人与生产率几乎没有影响。在随后进行的继电器装配室试验以及接线板接线工作室试验表明,影响生产效率最重要的因素是工作中的人际关系及工人的工作态度。霍桑试验促使人们关注工业社会的社会和心理因素对工人生产效率的影响,掀起了一场人际关系运动。

在这一阶段,人力资源管理的主要特点是:①提高工人人际关系的满足程度,从而提高工人工作的积极性、主动性和创造性。②改善、监督和指导对工人的管理方式,开始进行民主管理,并对工人进行积极激励。③企业纷纷成立人事管理部门,以协调劳资关系,这使得人事管理人员在雇员的挑选、培训和晋升方面发挥的作用越来越大。

(四) 现代人力资源管理阶段(20世纪70年代以来)

20世纪70年代以来,随着组织规模的不断扩大,人力资源管理在组织中所起的作用越来越大,成为组织管理的一个支持系统。传统的人事管理已经与组织规模的发展不相适用,逐渐转变为战略性、整体性与未来性的现代人力资源管理。这一阶段人力资源管理的主要特点是:

(1) 管理职能扩大。传统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、档案管理等方面的内容,而现代人力资源管理的职能则扩展到薪酬和



福利管理、员工培训、员工职业生涯规划与发展等领域。

(2) 重视人力资源的开发。传统的人事管理对人力资源的态度是重使用而轻开发,没有认识到或者忽略人力资源的可开发性。在这一阶段,组织逐步改变上述观念和做法,把人力资源开发放到首位,把开发人的潜能贯穿于整个人力资源管理的全过程,通过人力资源的开发为组织创造效益。

(3) 把人作为组织的第一资源。传统的人事管理以事为中心,人处于从属的地位;而现代人力资源管理,则把人视为组织中最具有活力、能动性和创造性的要素,把人视为组织得以存在和发展的第一资源。

(4) 从组织战略的高度来对待人力资源管理。现代人力资源管理不是仅仅处理一些具体的事务性工作,而是被视为组织战略发展中不可或缺的重要组成部分,为组织的战略决策提供有力的支持和保证。人力资源管理 with 战略有助于组织战略目标的实现,从而使得人力资源管理成为组织管理的核心和保持组织竞争优势的关键。

二、人力资源管理在我国的发展

(一) 近代劳动人事管理阶段(19世纪中后期至1949年)

鸦片战争结束后,使用机器的近代工矿企业陆续出现,近代中国的社会化大生产开始发展。对人的管理来源于企业追求效率的需要。随着近代企业的出现,资本主义管理方式开始被采用。这一阶段的劳动人事管理具有两个特点:一是带有浓厚的封建色彩。企业大多实行的是包身工制度,包工头将被贩卖的青少年骗到工厂、矿山做工。包身工没有人身自由,工钱全归包工头所有,受资本家和包工头的双重剥削。包工头还利用封建行会、地方帮会来控制工人。由于企业大多是家族性质的私人企业,企业的管理权主要由其亲戚、同乡掌管,封建色彩浓厚。二是引进了一些当时较为先进的科学管理制度和方法。20世纪20年代,一些思想比较先进的中国民族企业家开始主动接受、传播和实践以泰勒为代表的科学管理思想,提高了企业的管理效能和生产效率。最早将科学管理思想引进中国的是企业家穆藕初,他于1909年赴美国留学,1914年学成回国后,与董东苏合译了泰勒的名著《科学管理原理》。部分企业为改善劳资关系,激发劳工的积极性,实现提高经营效率的目标,开始采用科学管理方法,通过建立新型生产指挥系统,形成由总经理、工程师和技术人员共同形成的生产指挥体系;通过建立严格的用人制度,确保录用和解雇工人的规范性,摆脱工人对工头的人身依附;通过建立技能培训的规范制度,对工人进行规范训练,提高工人的操作效率。



（二）新中国成立后至“文化大革命”结束时期的劳动人事管理 （1949年至1976年）

这一时期是新中国劳动人事管理制度形成和发展时期，期间伴随着政治、经济和社会的发展，经历了一些波折。

（1）1949—1958年。新中国成立以后，党和政府十分重视劳动人事制度的建设工作，结合当时社会主义革命和建设的具体情况，从中央到地方，从政府部门、事业单位到工厂，都建立了劳动人事管理部门。工人阶级掌握了政权，工人开始当家做主，在工厂中彻底废除了封建包身工制度，实行“低工资，高就业”的制度。参照苏联的管理模式，在工厂建立了包括人员聘用、教育培训、劳动定员定额、奖惩、工资福利、劳动保险、退休等内容的一套比较完整的劳动人事管理制度，收到了良好的效果。

（2）1958—1961年。1958年开始“大跃进”运动，在生产发展上追求高速度，以实现工农业生产高指标为目标。在这一时期，各种规则制度被打乱，大量人力资源从农业转移至工业，工人数量激增，定员定额管理基本失效，计件工资和奖励制度被取消，追求分配中的平均主义，挫伤了劳动者的积极性。

（3）1961—1966年。这一时期是对“大跃进”时期不良做法的调整和反思。1961年8月，中共中央在庐山召开工作会议，讨论并通过了《国营工业企业工作条例》（简称“工业七十条”），对“大跃进”时期“左”的错误进行纠正。在劳动人事管理方面主要有以下几点：①加强计划管理和工资总额管理。②建立责任制，实行党委领导下的厂长责任制，建立以厂长为首的生产指挥系统；为克服和防止工作上无人负责和生产上、技术上的瞎指挥，提出建立技术责任制、财务责任制、职工岗位责任制。③反对平均主义，在职工的工资、奖励、生活福利方面，强调贯彻按劳分配原则。④通过实行职工代表大会制，各级职工代表大会讨论和解决企业管理工作中的重要问题，以此来充分发挥工人、技术人员、职员积极性。通过上述做法，劳动人事制度得以恢复和发展。

（4）1966—1976年。这一时期是“文化大革命”时期，我国的劳动人事制度遭到严重破坏。这一时期批判“一长制”（厂长负责制）和“专家治厂”（总工程师负责制），几乎每个工厂都成立了工厂革命委员会，中央及地方各级劳动人事部门都被撤销，在此之前的劳动人事管理被全盘否定。另外，这一时期的人才培养和储备也遭到严重破坏。

（三）劳动人事管理的恢复和发展时期（1976年至1992年）

“文化大革命”结束以后，特别是党的十一届三中全会以来，随着我国改革