

国家级示范性高等院校精品规划教材



人力资源管理

徐刚 黄强/主编

REN LI ZI YUAN GUAN LI



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

国家级示范性高等院校精品规划教材

人力资源管理

徐 刚 黄 强 主编



内容提要

人力资源管理是高等学校工商管理类专业的一门核心课程。本书涉及人力资源管理概述,人力资源规划,工作分析、设计和评价,员工招聘,员工培训,绩效管理,薪酬管理,人力资源战略等内容。本书注重内容的系统性、科学性、创新性、可操作性,既介绍了当今世界上先进的人力资源管理理论,又力求具有中国特色,并密切联系现代企业人力资源管理实践。本书适合用做高等学校经济类专业本科生和企业人力资源管理人员培训班的教材。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/徐刚,黄强主编. —天津:天津大学出版社,
2011.8

国家级示范性高等院校精品规划教材

ISBN 978-7-5618-4089-4

I. ①人… II. ①徐…②黄… III. ①人力资源管理-高等
学校-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 167054 号

出版发行 天津大学出版社

出版人 杨欢

地址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)

电话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742

网址 www.tjup.com

印刷 河间市新诚印刷有限公司

经销 全国各地新华书店

开本 185mm×260mm

印张 14.5

字数 362 千

版次 2011 年 8 月第 1 版

印次 2011 年 8 月第 1 次

定价 29.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

前 言

人力资源是企业的第一资源,是企业生存和发展的根本,是企业竞争优势和核心竞争力的最终来源。企业的竞争归根到底是对优秀人力资源的竞争,任何企业要想获取持续的竞争优势,构建自己的核心竞争力,首先必须要有一个高素质的人力资源队伍,企业中只有人才是“活”的资源。企业的使命、战略、目标、任务等所有事情和活动都必须依靠人来完成,只有充分调动人的积极性、主动性和创造性,充分使用好人力资源,激励好人力资源,开发好人力资源,企业才能保证产品和服务质量,才能赢得客户和市场,才能获取利润。

随着我国本科教育的重点从精英教育向国民教育的转移,教师和学生对人力资源管理的教材提出了新的要求:内容要精简,理论要联系实际。本书保留了最基本的概念、模型、方法和体系,并且附有大量典型案例和思考题,以帮助没有实践经验的学生了解人力资源管理的背景和为学生提供一個分析和讨论问题的对象。

本书是编者在多年的教学实践和企业调研、咨询中知识积累的基础上完成的。书中注重内容的系统性、科学性、创新性、可操作性,既介绍了当今世界上先进的人力资源管理理论,又力求具有中国特色,并密切联系现代企业人力资源管理实践。为了吸收近几年来人力资源管理理论研究成果和管理实践,为读者提供最新的人力资源管理理论、技术和方法,在编写过程中参阅了大量国内外教材和著作,但因篇幅有限,书中未能一一注明出处,在此特向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。

由于编者知识和经验的局限性,本书的错误和疏漏之处在所难免,恳切希望使用本书的师生提出批评和改进意见,以使本书不断充实与完善。

编者

2011年6月

目 录

第一章 概述.....	1
第一节 历史的发展.....	1
第二节 人事管理.....	9
第三节 人力资源管理	14
本章小结	21
中英文对照专业名词及术语	22
复习思考题	22
案例	23
第二章 人力资源规划	31
第一节 人力资源规划概述	31
第二节 人力资源规划的内容	33
第三节 人力资源规划方法	34
本章小结	38
中英文对照专业名词及术语	39
复习思考题	39
案例	39
第三章 工作分析、设计和评价.....	41
第一节 工作分析	41
第二节 工作设计	54
第三节 工作评价	58
本章小结	65
中英文对照专业名词及术语	66
复习思考题	66
案例	66
第四章 员工招聘	71
第一节 招聘的概念与意义	71
第二节 招聘渠道的类别及其选择	74
第三节 招聘的组织	81
第四节 能力测试	85
第五节 录用	92
本章小结	97
中英文对照专业名词及术语	97
复习思考题	97
案例	97
第五章 员工培训	99
第一节 员工培训的概念与意义.....	100

第二节 员工培训的一般内容·····	105
第三节 员工培训的组织·····	120
本章小结·····	123
中英文对照专业名词及术语·····	124
复习思考题·····	124
案例·····	124
第六章 绩效管理 ·····	127
第一节 绩效管理概述·····	127
第二节 员工绩效考核概述·····	133
第三节 绩效考核的方法·····	141
第四节 员工绩效反馈与改善·····	150
本章小结·····	156
中英文对照专业名词及术语·····	156
复习思考题·····	157
案例·····	157
第七章 薪酬管理 ·····	160
第一节 薪酬体系·····	160
第二节 薪酬类型及其选择·····	168
第三节 薪酬设计的方法·····	176
第四节 薪酬激励·····	185
本章小结·····	193
中英文对照专业名词及术语·····	194
复习思考题·····	194
案例·····	194
第八章 人力资源战略 ·····	197
第一节 人力资源战略概述·····	197
第二节 人力资源战略的制定与实施·····	206
第三节 人力资源战略的评价与控制·····	213
本章小结·····	219
中英文对照专业名词及术语·····	220
复习思考题·····	220
案例·····	220
参考文献 ·····	225

第一章 概述

随着社会经济的发展,人力资源管理越来越受到人们的重视,其主要原因是人们认识到员工的行为表现是形成企业核心能力和竞争优势的关键,因此人力资源管理对企业的成败至关重要。在本章中,我们首先讨论人力资源管理的发展历史,然后介绍传统人事管理的特点,最后探讨人力资源管理的基本问题。

第一节 历史的发展

像其他任何一门学科一样,人力资源管理也有自己的发展历史。了解人力资源管理的产生和发展历史对于我们全面、准确地理解人力资源管理是很有帮助的。在本节中,我们将考察人力资源管理产生的基础和发展阶段。

一、人力资源管理产生的基础

人力资源管理的产生有着广阔的历史背景,正是在各种因素的共同作用下,人力资源管理才逐步出现。人力资源管理产生的基础概括起来有以下九个方面的内容。

(一)工业革命的影响

在18世纪60—80年代,欧洲出现了工业革命。工业革命有三个主要特征:一是机械设备的发 展;二是人与机器的联系;三是需要雇用大量人员的工厂的建立。工业革命导致了劳动专业化水平和生产率的提高,“劳动分工”已成为这场革命的强有力的共同呼声。亚当·斯密(Adam Smith)在《国富论》一书中对生产大头针的某工厂所进行的劳动分工做了如下描述:一个工人抽出铁丝,另一个工人把它弄直,第三人负责截断,第四人只管磨尖,第五人则磨其顶部(以备连接)。然而,针头的加工还需要两三种独特的操作,大头针的装配又是另一种特殊工种,此外还要镀锡等等。甚至可以说,将针头和针连接起来本身就要算一种手 艺。用这种方法制造一根大头针,大约有18个步骤。在一些工厂,这些步骤是由不同的人分别完成的,当然在另一些工厂也许由同一个人承担两三个步骤的操作。

劳动分工的主要优点是:工人接受培训的时间大为减少,因为只需学一种技术;原材料的耗 费减少;通过合理地安排工人的工作而节约了开支,也因此产生了以技能为基础的工 资等级制度;由于不必要求工人从一种工作转到另一种工作,从而节约了时间,也使工人对特殊的工具更加熟悉,而这种熟悉反过来又激发了工人在使用工具中的创造性。

但专业化的缺点是把人变成了机器的附属物,压抑了工人的活力。亚当·斯密也注意到了劳动分工的不少弊端。他写道,“一个一生都花费在几种简单操作上的人……会变得再愚昧无知不过了”。最早试图解决由劳动分工产生问题的改革家名叫罗伯特·欧文(Robert Owen),他于1799年在苏格兰的新拉纳克以合伙形式创建了一家棉纺厂。他认为人是自然的造物,人的行为是所受待遇的反映,雇主和组织应该努力发掘人们的天资,消除影响员工天资充分发挥的障碍。

随着对人的管理的日益改善,欧文还创建了可以说是最早的工作绩效考评系统。他把一个木块的四边分别涂成白、黄、蓝、黑四种颜色,其中白色代表优秀,黄色代表良好,蓝色代表平均水平,黑色代表差。他把这一木块安装在机器上,每天将反映员工前一天工作表现的颜色转向通道,及时向员工提供工作业绩的反馈信息,取得了很好的效果。由于欧文在改善对人进行管理方面所作的努力,他被誉为“人事管理的先驱”。

(二)集体谈判的出现

由于工人受到不公正的对待,劳动强度太大,他们不可避免地要组织起来维护自己的权益,改善自己的生活条件。分工的专业化导致同一专业的工人联合起来要求自己的合法权益。因此,工会迅速发展壮大起来,随之而来的就是罢工次数的增加和范围的蔓延。比较典型的是1886年美国芝加哥爆发的为争取每日八小时工作时间的大罢工。

1935年是一个分水岭。在这之前,美国法院一直是站在管理当局一边,坚决地反对工会。但是,1935年颁布的《国家劳工关系法案》(俗称《瓦格纳法案》)使这种局面发生了逆转。该法案明确规定了工人组织和集会的权利以及与雇主进行集体谈判的权利。雇主不能强制或压制员工行使自己的权利,否则就是不公正行为。集体谈判的出现,使组织内的劳工关系发生了变化,从而推动了人事管理的发展。

(三)科学管理运动的推动

从管理的角度出发,科学管理运动也导致了人们对人力资源管理的研究。泰勒被称为“科学管理之父”,而跑表便是他的“圣经”。1885年,泰勒首先在米德维尔钢铁公司和贝瑟恩钢铁公司进行试验,其中最著名的是对一个名叫施米特的铲装工人进行的试验。泰勒使用一只跑表对施米特的劳动进行了细致、准确的研究,通过对其工作的无效部分的去除和对技术的改进,使其劳动生产率由每天12长吨(1长吨=2240磅)增至47.5长吨。泰勒对施米特的每一个工作细节都做了具体规定,如铲的大小、铲斗重量、堆码、铲装重量、走动距离、手臂摆弧及其他工作内容,将工作分为最基本的机械元素并进行分析,然后再将它们以最有效的方式重新组合起来,这就是科学管理的实质内容所在。

除了科学地研究工作本身(时间、动作研究),泰勒还认为,所选的工人在体力和脑力上应与其工作要求尽可能地匹配,而对那些高于“合格水平”的人则应拒绝接纳。员工应该由主管人员进行很好的训练,以保证其操作动作恰如科学分析所规定的那样精确,并且在任何情况下都不能要求雇员在有损于他们健康的节奏下工作。

为了鼓励员工遵循规定的工作程序,泰勒认为,只要工人在规定的时间以正确的方式完成了工作,就应增发相当于工资30%~100%的奖金,这便是最初的劳动计件奖励制度。虽然泰勒对于工作群体中人的相互作用尚未观察出来,但他仍然对工作的社会方面感兴趣。他认为,工作群体滋生了这样一个问题,即工作群体的效率是由其中生产率最低的工人的效率水平决定的。

总体来讲,通过运用科学管理原则,在提高生产率方面的效果比用别的可能的方法要好,大家对这一点是毫无疑问的。不过,在另一方面,泰勒的办法又受到组织起来的工人的反对,这也正是存在的一个有争议的问题。

(四)早期工业心理学的实践

早期的工业心理学研究,实际上并没有对当时的人力资源管理立即产生影响,相反,它几乎是独立发展起来的。工作进程中的人的心理特点对工作效果的影响是心理学家首先注

意到的,并进行了大量研究。后来,这些研究的结论才引起管理人员的注意。

1913年,雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg)在其《心理学和工业效率》一书中描述了录用汽车司机、舰艇人员和电话接线生的经历。以电话行业为例,很多接线生都产生了对疲劳和精神崩溃的敏感性。他通过各种测试(如空间感、智商以及身体敏感性等指标测试)发现,测试结果好的人在实际工作中也被公司认为是好工人。所以,实践证明这些测试对接线生的录用工作是一种有价值的辅助手段。芒斯特伯格为此对人事管理做出了非常重要的贡献:①注重用工人的智力及情感要求来分析工作;②注重用研制的实验装置来分析工作。

芒斯特伯格研究的很多内容是用选择性问答的方式做调查的。这种调查是通过向很多工人发放调查问卷,并要求不署名地回答诸如对工作的态度、参加劳工运动的态度和业余活动的兴趣等问题来进行的。这种调查得到了第一任美国劳工联合会主席塞缪尔·冈珀斯和其他劳工领袖的支持。

当然,无论是泰勒还是芒斯特伯格都很关注如何选择工人以适应工作需要的问题,也很关注工人的个人情感和志向。但在很多问题上两人也存在不同的见解,主要的分歧是围绕社会结构如何影响生产率这一问题,然而芒斯特伯格的著作清楚地表明,人事挑选和社会心理学这两个领域是互为补充的,并且在人事管理领域有着无限的应用前景。

(五)公务员服务委员会的成立

这一机构现在的名称是美国政府人事管理办公室(U. S. Office of Personnel Management)。1883年,美国政府做出规定,在公共行政领域的雇用中要实行严格的考试制度,从而为公平和安全的雇用与录用提供保证。这个法案最重要的影响在于促进联邦政府机构的人员晋升和提拔政策要以绩效为基础。这种思想后来进一步影响了联邦和州政府以及私营企业的人力资源活动。

(六)私营企业对人事管理的态度以及人事专家的出现

“人事”一词是1909年出现的,当时出现在美国公务员服务委员会(Civil Service Commission)的年度报告中,1910年则以一个大标题出现在美国商务与劳工部的年度报告中。历史学家把1912年作为现代人事部门诞生的日子。1920年前后首次有人使用“人力资源”术语,20世纪60年代则出现“人力资源管理”术语。

1900—1920年,虽然占主导地位的是科学管理运动,但在大公司中出现了人事专家,这些专家管理诸如雇用、员工福利(包括财务、住房、医疗和教育等)、工资标准、安全、培训以及健康等问题。这种专业分工形成了现代人力资源管理部门的组织基础。

(七)人际关系运动的发展

社会因素对劳动生产率的影响是在著名的霍桑实验中被发现的。1924—1932年,哈佛商学院的梅奥(E. Mayo)、罗特利斯伯格(F. Roethlisberger)等人在芝加哥的西方电气公司霍桑(Howthorne)工厂进行的霍桑实验提供了一个有史以来最著名的行为研究成果。这一实验的目的本来是研究照明对工人生产率的影响。他们选择了照明条件相似的两组工人作为研究对象,在实验组,他们改变了照明水平,同时保持控制组的照明条件不变。令研究人员感到意外的是两个小组的生产率都提高了,甚至在研究人员事先告诉一个小组的工人们即将改变照明条件,但是事实上并没有改变的情况下,工人们的生产率仍在继续提高。经过三年的实验,研究人员发现的结论是:在工作中,影响生产效率的关键变量不是外界条件,而是员工的心理状态。在实验中生产率的提高是因为工人对工作和西方电气公司态度的改

变。由于请求他们的合作,员工感到自己是被公司重视的一个组成部分,受到了尊重。

后来,梅奥、罗特利斯伯格和怀特(N. White)等人在20世纪30年代初期得到的研究结果进一步表明,生产率直接与集体合作及协调程度有关,而集体合作与协调程度又取决于主管人员对工作群体的重视程度、非强制性的提高生产率的方法和工人参与变革的程度。泰勒认为企业是一个技术经济系统,而霍桑实验的结果却表明企业是一个社会系统。

霍桑实验的研究成果启发人们进一步研究与工作有关的社会因素的作用,这些研究的结果产生了所谓的人际关系运动。它强调组织要理解员工的需要,这样才能让员工满意并提高生产效率。但是最终的实践结果表明,良好的人际关系可以提高生产效率的理论是不可靠的。20世纪30—40年代,美国企业管理界流行着一种“爱畜理论”,当时爱畜牛奶公司的广告说爱畜牛奶来自愉快的奶牛,因此品质优良。由此研究人员认为愉快的工人的生产率也会比较高,于是很多公司期望通过组织郊游、设地位标志、办员工咖啡厅及其他改善工人所处社会环境的行为来提高员工的满意度,进而提高劳动效率。实际上,这一理论夸大了工人的情感与士气对生产率的影响。

(八)行为科学的研究

从20世纪50年代开始,人际关系理论逐渐受到了挑战,“愉快的工人就是生产率高的工人”并没有得到事实的证明,行为科学的方法逐渐兴起。行为科学的研究以更广泛的理论学科和应用学科为基础,并涉及更多的问题。它研究与人们的行为有关的社会学、人类学、生理学和心理学等,其分支包括:①工业或组织心理学,研究人在工作中的行为;②社会心理学,研究人们如何相互影响和被影响;③组织理论,研究组织存在的原因、组织的职能、组织的设计、组织效率提高的方法等;④组织行为学,研究个人及群体行为的原因,以及如何利用这一研究在组织环境中使人的生产率更高,工作更令人满意;⑤社会学,研究社会、社会机构及社会关系的学科。人力资源管理的很多知识和应用都来自以上这些学科。

20世纪60—70年代,行为科学的一个重要课题就是研究各种领导方式(如民主式、专制式和协商式)在什么情况下最适宜的问题。比如,一位职位很高、大权在握然而却缺乏某种专业知识的人,他在这种专业的领域内工作应采取何种领导方式才好呢?显然,对这类问题的回答和解决,正是工业心理学、社会心理学及组织行为学的研究课题。

另外,对人力资源管理的理论和实践有相当大影响的又一个领域是目前出现的综合系统理论。该理论通过运用生物学、物理学、控制论、信息论及系统论等基础理论而得到进一步发展,并且在行为科学领域内得到了广泛的应用和不断的研究。

(九)20世纪60—70年代的立法

关于劳资关系的立法实际上从很早就开始了,但真正对今天的人力资源管理产生影响的立法和法院判决事件是从19世纪末开始的。1866年美国通过的《民权法案》规定任何公民都有权签订雇佣合同,1871年的《民权法案》又规定,如果受到不公正待遇或权利受到侵犯,任何公民都有权向法院起诉。

1963年,美国颁布了《公平报酬法案》,20世纪70—80年代关于报酬不公的起诉(绝大多数是妇女)迅速增加;1964年又对《民权法案》进行了修正,重点强调了歧视问题;1967年颁布了《雇用中的年龄歧视法案》;1986年颁布了《移民改革与控制法案》;1990年颁布了《美国残疾人法案》;1991年又颁布了新修改的《民权法案》。

这些法案的颁布,对人力资源管理产生了重大影响。如在录用过程中避免性别、种族和

年龄歧视的问题,在面试和测验中的公平问题,在工资报酬、晋升等管理制度和实践中的平等问题,都受到这些法律的制约。因此,直到今天,西方的人力资源管理与法律仍是密切相关的。人力资源管理专业人员必须十分熟悉相关的法律和政策。

正是上述几个方面的理论和实践活动,为人力资源管理的产生奠定了广泛而坚实的基础。在此基础上,人力资源管理才得以产生并逐步发展。

二、人力资源管理的发展阶段

人力资源管理的发展经历了一个长期的演变过程。国内外学者研究人力资源管理的发展历史,一般都将其划分为若干个不同的阶段来进行研究,典型的理论包括六阶段论、五阶段论和四阶段论。这些理论从不同的角度揭示了人力资源管理的发展历史。此外,国内学者在对西方的人力资源管理发展史进行深入研究的基础上也提出了自己的观点和看法。

(一)六阶段论和五阶段论

以美国华盛顿大学的弗伦奇(French)为代表的学者从管理的历史背景出发将人力资源管理的发展划分为六个阶段。

1. 第一阶段:工业福利运动阶段(19世纪末至1930年左右)

美国全国现金公司在1897年首次设立了一个叫做“福利工作”的部门,此后,一些“福利部”、“福利秘书”、“社会秘书”的名称相继出现。设立这些部门或职位的主要目的是改善工人的境遇,如听取并处理工人的不满意见,提供娱乐和教育活动,安排工人的工作调动,管理膳食等。这种福利主义的人事管理观点也成为现代企业人力资源管理的来源之一。

2. 第二阶段:科学管理运动阶段(20世纪初至1930年左右)

20世纪初,以泰勒和吉尔布雷斯(Gilbreth)夫妇为代表,开创了科学管理理论学派。在其理论中,我们可以看到人力资源管理理论和方法的雏形,其关注重点是通过科学的工作设计来提高工人的生产率,同时,注重采用科学的方法对员工进行招聘和挑选,用企业的系统培训来取代以前的自我培训,以提高工人的生产率。并且,科学管理理论还创造出了最初的劳动计量奖励工资制度——“差异计件率系统”,并最早提出了将生产率改进所获得的收益在企业 and 工人之间分享的思想。这些理论都对现代企业人力资源管理的发展产生了重要的影响。

3. 第三阶段:早期工业心理学阶段(第一、二次世界大战期间)

以芒斯特伯格等人为代表的心理学家的研究成果推动了人事管理工作的科学化进程。他于1913年写的《心理学与工业效率》标志着工业心理学的诞生。在第一次和第二次世界大战期间,测验用于军方选拔和安置人员,取得了极大的成功。此外,试图把机器的特点和人的特点相匹配的因素测定技术也开始发展并得到应用。这样,工业心理学得到了飞速的发展,并开始应用于商业的人事选拔和测评中,对人事管理产生了极大的影响,使人事管理开始步入从规范化到科学化的轨道。

4. 第四阶段:人际关系运动阶段(20世纪30年代至第二次世界大战结束)

以霍桑实验为起源的人际关系运动推动了整个管理学界的革命,也影响了人力资源管理,发生了很多方面的变革,包括在企业中设置培训主管、强调对员工的关心和支持、增强管理者和员工之间的沟通等,这些都作为新的人事管理方法被企业所采用。至此,人力资源管理开始从以工作为中心转变到以人为中心,把人和组织看成是相互和谐统一的社会系统。

5. 第五阶段:劳工运动阶段(19世纪中期至20世纪70年代)

雇佣者与被雇佣者的关系,一直是人力资源管理的重要内容之一。从1842年美国马萨诸塞州最高法院对劳工争议案的判决开始,美国的工会运动快速发展,1869年就形成了全国性网络。1886年,美国劳工联合会成立。大萧条时期,工会也处于低潮。到1935年,随着美国《国际关系劳动法》即《瓦格纳法案》(Wagner Act)的颁布,工会重新兴盛起来。罢工现象此起彼伏,缩短工时、提高待遇的呼声越来越高,因此出现了集体谈判。到20世纪60—70年代,美国联邦政府和州政府连续颁布了一系列关于劳动和工人权利的法案,促进了劳工运动的发展,人力资源管理成为法律敏感行业。对工人利益和权利的重视,成为组织内部人力资源管理的首要任务。

6. 第六阶段:行为科学与组织理论阶段(20世纪80年代)

进入20世纪80年代,组织管理的特点发生了变化。在日趋激烈的竞争环境中,企业越来越强调对外部环境的反应能力和根据外部环境进行变革的组织弹性,并以此为基础增强企业的竞争力。因此,在这个阶段,人力资源管理的特点是一方面将组织看做一个系统,而人则是这个系统的组成部分;另一方面,组织又是整个社会系统的一个子系统,这样就形成了现代组织理论和行为科学的管理思路,即人力资源管理要符合组织的要求,符合提升企业竞争力的要求。这就进一步要求从单个的人上升到组织人,把个人放在组织中进行管理,强调文化和团队的作用,这些都成为人力资源管理的新特征。

同样是从管理的历史背景出发,以罗兰和费里斯(Rowland & Ferris)为代表的学者则将人力资源管理的发展划分为五个阶段,分别是工业革命时代、科学管理时代、工业心理时代、人际关系时代和工作生活质量时代。

在这种观点中,前四个阶段的划分并没有什么特别之处,比较独特的是它把工作生活质量时代作为一个独立的阶段提出来。所谓工作生活质量,可以从两个不同的角度来理解:一方面可以等同于组织的客观条件和活动,如内部晋升政策、民主管理、员工参与、安全工作条件等;另一方面可以等同于员工个人对于自己在组织中生活的感受和认识,主要是员工的需要是否得到了满足。多数情况下,这两种角度是相互影响的。因此,我们可以把工作生活质量定义为在工作中员工所产生的心理和生理健康的感觉。工作生活质量的核心是员工的参与管理,参与的方法有很多,并且还在不断地推陈出新。例如:员工问题解决群体、工会—管理者协作项目、参与式工作设计、利益分享、利润分享、斯坎隆计划、员工股份所有制或员工持股方案等。因此,20世纪80年代以后,参与管理、民主管理、全面质量管理、授权管理等成为管理的时髦课题,而人力资源管理也受到了深刻的影响。

(二)四阶段论

持这种观点的学者以科罗拉多州立大学丹佛分校的韦恩·F. 卡肖(Wayne F. Cascio)为代表,他们从功能的角度将人力资源管理的发展划分为四个阶段。

1. 第一阶段:档案保管阶段(20世纪60年代以前)

这一阶段的特点是企业内部设立独立的或非独立的人事部门负责新员工的录用、岗前教育、个人资料的管理等工作。但人力资源尚未被作为一种资源来看待,人力资源管理也缺乏对工作性质和目标的明确认识,也没有清晰的人事管理条例和制度。

2. 第二阶段:政府职责阶段(20世纪60—70年代前后)

这一阶段的特点是由于政府对企业内部管理的介入和反歧视法等法律的制定,企业的

人力资源管理开始受到政府和法律的巨大影响,人力资源管理的重要职能就是帮助企业应付政府的要求,避免法律上的问题,但企业的高层领导人仍将人力资源管理的成本视为非生产性消耗。

以美国为例,继 1964 年通过《民权法》之后,政府相继通过了《种族歧视法》、《退休法》、《保健安全法》等涉及公民雇佣的多种法规,企业如果违反这些法规就会造成巨大的经济损失。这就迫使企业各层领导对人事管理工作给予足够的重视,要求日趋严格,不允许任何环节有丝毫的疏忽,力求避免和缓解劳资纠纷,并在出现劳资纠纷时能争取主动。正是在上述背景条件下,企业人事管理工作不得不强调规范化、系统化和科学化。工作内容逐渐形成了主要包括吸收、录用、维持、开发、评价和调整的工作链,为完成上述各种任务所需要的各类人事专家也纷纷进入企业。而为此所支出的一切费用,仍然被许多企业的高层管理者视为整个组织的非生产性消耗,企业不过是为了应付政府不得已而为之。所以这个阶段被称为“政府职责阶段”。

3. 第三阶段:组织职责阶段(20 世纪 70 年代末至 80 年代)

这一阶段的特点是企业领导人不再认为人事管理是“政府的职责”,而把它视为企业自己的“组织的职责”。许多企业的高层领导人相信,调动人的积极性和掌握处理人际关系的技能非常重要,它既是保证企业排除当前困境的有效方法,也是保证企业未来成功的关键因素。通过当时对一些大型企业的经理人员进行调查,可以看出人事问题越来越受到重视。40%的经理表示,他们一周要花费 5~20 个小时来处理人事问题,这比五年前花费的时间增加了 50%,这些经理迫切需要人事部门的协助,因为人力资源管理工作的复杂性正在日益增加,做好人力资源管理工作远比做好财务工作更加重要。美国人力资源管理专家韦恩·F. 卡肖说:“人力资源管理不仅是个战术问题,而且是个战略问题。”为此,企业开始吸收人事经理进入企业领导高层,共同参与企业的经营决策,认为人力资源是一种最重要的战略资源,是企业兴衰成败的关键。20 世纪 80 年代初期,美国和欧洲一些国家纷纷出现了人力资源开发和管理组织,人事部门改名为人力资源管理部,企业从强调对物的管理转向对人的管理。

这种认识的转变是有其历史背景的。第一,心理学、社会学和行为科学日益渗透到企业管理领域中,在这种学科交融的基础上形成的理论日益受到企业的重视,并被广泛接受。第二,1972—1982 年,美国的生产率平均年增长 0.6%,而同期日本、德国和法国则分别增长了 3.4%、2.1%和 3%,员工的懒散和管理的平庸使企业高层领导日益忧虑。第三,劳资关系日益紧张。第四,政府官员对企业进行了非公正的干预。再加上劳动力的多样化,教育水平的提高,使对人的管理更加困难。因此,企业高层领导被迫从企业内部寻找出路,发现人力资源管理是重要的突破口。

4. 第四阶段:战略伙伴阶段(20 世纪 90 年代)

这一阶段的特点是企业把人力资源战略作为重要的竞争战略,或者是从战略的角度来考虑人力资源管理问题,把人力资源管理与公司的总体经营战略联系在一起。

这个阶段,人力资源管理成为整个企业管理的核心,其原因在于人们已经达成共识:在国际范围的市场竞争中,无论是大公司还是小公司,要想获得和维持竞争优势,核心的资源是人力资源。20 世纪 80 年代后期,美国各行业开始对这一趋势予以重视,有影响的商业杂志和学术期刊纷纷发表有权威的文章,讨论这种变化和可能带来的问题。诸如《人事主管成

为新的公司英雄》、《人力资源管理进入新时代》、《人力资源经理不再是公司无足轻重的人》以及《人力资源总监影响首席经营官的决策》等著作和文章,成为反映这个时期特征的重要指标。这里我们引用《商业周刊》发表的文章中的一段话,从中不难管中窥豹:“自从 20 世纪 60 年代进入大企业时代而财务总监掌管公司的大权以来,管理功能上最巨大的变化就是人力资源管理的崛起。在这个变革的时代,公司不断地兼并、收购、压缩部门、裁减人员,以及进入新的业务领域而抛弃旧的业务,管理的战略决策必须比以往任何时候都更多地考虑人力资源,使技能与工作相匹配,兼并后留住优秀人才,解决由于引进新技术或关闭一座工厂而引发的人的问题。”

(三)其他观点

国内学者赵曙明在对国外人力资源管理发展史进行研究的基础上,将人力资源管理的发展划分为人事管理和人力资源管理两个阶段。这种划分方法重在体现出人事管理和人力资源管理的差异性。

1. 人事管理阶段

人事管理阶段又分为科学管理运动阶段、人际关系运动阶段和组织行为学的早期发展阶段。

前面两个阶段在其他模型中已经提到,下面着重介绍第三个阶段。

人际关系理论建立在过于简单的员工行为分析的基础上,它强调只有理解员工的需要,才能提高员工的满意度和生产率。而行为科学的研究发现,组织中员工的行为是多种多样、复杂多变的,不能仅仅认为组织中员工的行为方式就是人际关系。组织本身对员工的表现具有塑造、控制和协调的作用,而员工的行为还要受到员工所处的职位、工作和技术要求的影响。组织行为学的发展使人事管理中对个体的研究与管理扩展到了对群体和组织的整体研究与管理,人事管理的实践也为此发生了很大的变化。组织行为学理论对人力资源管理发展的影响,包括早期芒斯特伯格的理论、20 世纪 50 年代的激励理论(包括马斯洛的需求层次理论、麦格雷戈的 X 理论—Y 理论、赫茨伯格的双因素理论等)。这些理论对人力资源管理的理论和技术方法的发展都产生了深远的影响。

2. 人力资源管理阶段

人力资源管理是作为替代传统的人事管理的概念提出来的,它将人看做是一种重要资源来探讨如何对其进行管理,以提高生产效率,实现组织目标。该阶段又分为人力资源管理的提出和发展两个阶段。

(1)人力资源管理的提出

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克于 1954 年在其著名的《管理实践》一书中提出来的。在这部著作中,德鲁克引入了“人力资源”的概念,并指出,和其他资源相比较,唯一的区别就是它是人,而且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。因此,德鲁克要求管理人员在设计工作时要充分考虑到人的精神和社会需求,采取积极的行动来激励员工,为员工提供具有挑战性的工作以及对员工进行开发。

1958 年,工业关系和社会学家怀特·巴克出版了《人力资源功能》一书。该书首次将人力资源作为管理的普通职能来加以讨论,并提出了一系列的普遍原则。巴克主要从七个方面说明为什么人力资源管理职能超出了传统的人事或工业关系经理的工作范围,这成为对人力资源管理最早的界定。

1965年,雷蒙德·迈勒斯在《哈佛商业评论》上发表了一篇文章,使得“人力资源”的概念引起了资深学者和管理人员的注意。

(2) 人力资源管理的发展

到了20世纪70年代中期,人力资源管理的定义发生了变化,“人力资源管理”一词已为企业所熟知。但最初人力资源管理的概念和传统的人事管理非常接近,基本上没有本质区别,随着理论的不断成熟和实践的不断发展,人力资源管理逐步和人事管理区分开来。如1992年,斯托瑞提出了人力资源管理和人事管理的27个不同点,并把这27个不同点分为三大类,即信念假设、战略领域和重要程度。

另外,随着人力资源管理理论的发展,学者们更多地开始探讨人力资源管理如何为企业的战略服务,即提出了战略人力资源管理的观点。在战略人力资源管理中,最具有影响力的观点是由比尔等人于1984年在《管理人力资本》一书中提出来的,他们认为人力资源管理综合了组织行为学、劳工关系以及人事行政管理学等学科的特点,应该在组织中统一管理个体的不同方面。并且,他们还指出人力资源管理的研究领域已经拓展为对影响组织和员工之间关系的所有管理决策和活动的研究。战略人力资源管理理论的提出和发展,标志着人力资源管理正在走向成熟。

需要强调指出,对人力资源管理的发展阶段进行划分,其目的并不在于这些阶段本身,而是要借助这些阶段来把握人力资源管理的整个发展脉络,从而可以更加深入地理解它。因此,对于阶段的划分并没有绝对的标准,根据我国人力资源管理的特点,本书采用两个阶段论的观点,即把人力资源管理的发展划分为人事管理和人力资源管理两个阶段。

第二节 人 事 管 理

人力资源管理是由传统的人事管理演变而来的。了解人事管理的基本内容可以帮助我们更好地认识它们之间的区别和联系。在本节中,我们将介绍人事管理的含义、特征、方法以及人事管理的职能和内容。

一、人事管理的含义

传统的人事管理作为人力资源管理的前一个发展阶段,其管理内容已经相当成熟。它是以人与事的关系为核心,以组织、协调、控制、监督人与事的关系为职责,以谋求人与事的相适应为目标的一种管理活动。

在实践中,人事管理活动是通过专门的人事管理部门和人员按照确定的程序来开展的,它作为辅助性或参谋性的职能,其活动范围被限制在行政事务层面,很少参与组织的高层战略决策。

二、人事管理的特征

人事管理是企业管理中一个相对独立的系统,有着自身的特征。了解这些特征可以更深入地理解人事管理的本质,更有效地实施人事管理。人事管理的特征概括起来主要有以下几点。

(一) 复杂性

从理论上说,人事管理活动主要是围绕着如何准确地认识人、充分地开发人、合理地使

用人来开展的,也就是说,人事管理的主要对象是人。但管人和管物是有着很大的不同的,尽管人的行为存在着一定的规律性,但人毕竟是有思想、有情感的。不同的人有不同的思想和情感,而同一个人在不同的时间和环境下,思想和情感也会发生变化,更何况企业是个群体,人与人之间的关系更是微妙,所以不可能找到一个统一的、固定的对人的管理模式,这就决定了人事管理比其他管理活动更具有复杂性。

(二)全过程性

全过程性主要体现在两个方面:一方面是从实践延续角度来讲,人事管理贯穿了从员工进入企业到离开企业的全部职业生涯,甚至还包括了员工退休以后的事情;另一方面是从管理内容上来讲,人事管理的全部内容都体现在每一个员工身上。

(三)规律性

虽然人事管理复杂多变,没有固定的管理模式,但又有一定的规律可循,例如,分工协作规律、人员配置组合规律、时间节约规律、人的行为规律、能力利用规律等。这些规律揭示了人事管理的一般工作规律,缺乏这些规律的指导,只能是随意管理。

(四)技术与艺术的结合性

人事管理包含了一系列的管理工程技术,如劳动组织技术、劳动环境技术、劳动安全技术、劳动卫生技术、人员配置测量技术、人员招聘与选拔技术、人员素质测评技术、人员考核技术、信息统计技术和档案管理技术等。随着市场经济的发展和企业竞争的不断深化,人事管理对于企业的发展越来越重要,因而对人事管理科学化的要求也就越来越高。

同时,人也是有情感的,人的情感变化直接影响和制约着人的工作热情和工作效率。因此,在人事管理过程中除了要求技术性,还得有点艺术性,这就对人事管理提出了更高的要求。

三、人事管理的方法

管理方法对于人事管理而言是十分重要的,因为人事管理的对象是人,这比其他管理活动更具有特殊性和复杂性。人事管理的方法相对而言比较多,本书只介绍几种比较常见的方法。

(一)法律方法

法律方法是指运用法律规范来实现管理目标的一种管理方法。在这里,它还有一个更广泛的含义,即除了运用法律外,还包括政府颁布的行政规章,以及党和国家的方针、政策等各种相关的社会准则。人事管理部门在管理过程中要严格遵守各种有关的法律规范,制定的规章制度必须符合法律规定,并且在执行的过程中不能有任何违反法律规定的行为。同时,人事管理部门还要善于运用法律来保护本企业的权益,使其依法实施的管理受到法律保护。

(二)经济方法

经济方法是指按照经济规律的要求,利用经济手段来实现管理目标的一种管理方法。经济方法的基本特征和手段就是利益协调,以此保证各利益主体的经济权益。需要重点指出的是,运用经济方法必须符合经济规律的要求,符合市场规律的要求。经济方法是人事管理中非常重要的一种方法,在管理中具有突出的地位和作用,甚至一些管理学家将其作为管理方法的核心。

(三)行政方法

行政方法是指依靠行政权威,运用指令、授权等手段指挥和控制下级行为的一种管理方法。行政方法在企业内部各级各部门都有所体现,不同层级有不同的权威和权限,并在各自的管理范围内发布强制性指令。该方法在管理中对管理人员的要求比较高,因此大多数企业需建立其他制度予以制衡,如职能参谋制、民主参与制、监督制、集体决策制等。

(四)教育方法

教育方法是指通过各种思想教育手段,使员工树立正确的人生观、价值观、道德观和职业观,以激发员工的工作热情,引导员工的工作行为,提高员工的工作绩效的一种管理方法。员工的思想道德素质是衡量员工总体素质水平的最重要因素,同时影响和制约着其他素质的发挥。教育方法是人事管理中一个非常重要的方法,即使在人力资源管理中,该方法依然十分重要。

(五)技术方法

技术方法是指通过各种技术性的手段来体现管理职能,完成管理目标的一种管理方法。在前面我们介绍人事管理的特征时,已将技术性与艺术性作为人事管理一个非常重要的特征。企业在管理过程中会遇到大量的与管理工程、科学技术工程、人机工程等有关的各种问题,这些问题既涉及社会科学领域,也涉及自然科学和边缘科学领域,因此人事管理还必须运用到技术方法。在这里需要重点指出的是,技术方法不仅是人事管理的重要方法,而且是人事管理人员必须具备的工作技能,一个不能采用技术方法进行管理的,是不可能真正完成人事管理工作的。

四、人事管理的职能

人事管理的职能概括起来主要有以下几种。

1. 招募、甄选职能

招募、甄选是指组织从外部寻找合适的人员到组织中来任职。它是企业比较常见的一种人事管理方式,其主要作用是保持整个组织现在和未来发展的稳定性。

2. 激励职能

激励是指激发人内在的行为动机并使之朝着既定目标前进的整个过程。通过正确地行使激励,能够调动员工的积极性、主动性和创造性,从而促使其工作效率的提高,达成人事管理的目标。

3. 维系职能

维系是指保持和维护企业内部人员的稳定及劳动关系的和谐。具体来讲,主要有三个方面。一是保持人员结构的稳定性,这是使企业生产经营稳步发展的必要条件。二是保持人际关系的和谐。人际关系包括员工与员工之间、领导者与被领导者之间等的的所有人际关系,和谐的人际关系有助于信息的交流与沟通,进而可以及时排除干扰因素,提高工作效率。三是保持劳动关系的和谐稳定。劳动关系是企业与员工的关系体现,由于企业与员工是两个不同的利益主体,一旦处理不当,便会产生劳动纠纷和劳动关系破裂,给企业和员工个人带来伤害。

4. 培训职能

培训是指通过各种学习和训练活动,培养员工良好的职业道德与敬业意识,从而最大限