

21 世纪应用型本科管理系列规划教材
省级精品课程教材

人力资源管理

张同全 主编

崔霞 崔沪 吴淑芳 副主编

21 世纪应用型本科管理系列规划教材
省级精品课程教材

人力资源管理

张同全 主编

崔霞 崔沪 吴淑芳 副主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 张同全 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 张同全主编. —大连: 东北财经大学出版社,
2012. 6

(21 世纪应用型本科管理系列规划教材)

ISBN 978-7-5654-0817-5

I. 人… II. 张… III. 人力资源管理-高等学校-教材
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 104226 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 443 千字

印张: 20 1/2

2012 年 6 月第 1 版

2012 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙晓梅 王 斌

责任校对: 贺 鑫

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0817-5

定价: 35.00 元

前言

打算写一本人力资源管理教材的想法由来已久，但是由于种种原因迟迟未动笔，直至2011年由我负责的人力资源管理课程再次成为山东省省级联合精品课核心课程（2010年曾以单门课获批省级精品课），加之东北财经大学出版社计划出版一套“21世纪应用型本科管理系列规划教材”，力邀我参加编写，才促使我下决心动笔，同时还有其他四个因素：

首先，现有教材定位与应用型人才培养目标存在偏差。尽管国内人力资源管理教材已经很多，但是还缺少一套适合应用型本科大学生的教材。目前国内人力资源管理教材版本非常多，从定位上看，大部分是针对研究型、研究教学型本科生或者研究生；从内容上看，超过一半的教材是借鉴国外学者的观点，理论性较强，缺乏实用性和操作性。使用这些教材，应用型本科院校的大学教师和学生都会感觉无所适从。

其次，课程体系有待整合。从课程体系上看，国内同类课程基本上都是沿袭国外的职能分化式或技术分化式体系。按照职能分化路线设置课程体系的结果是：对企业人力资源管理缺乏系统的整体把握，许多极为重要的人力资源管理理念无法树立起来；学生虽然学了许多技能性的内容，但却缺乏根据企业实际灵活运用和进行系统开发设计的能力。

再次，国内从事应用型本科教育的学者有责任以教材的形式，总结教学经验和先进的理念，分享给广大读者。显然一家之长难以完成此重任，需要整合国内相关院校的资源，博采众长。为此，我们邀请了山东工商学院、山东财经大学、青岛农业大学的学者、老师们集思广益，共同编写这本教材。

最后，东北财经大学出版社在国内财经类教材出版界享有很高的声誉，始终以“整合优势专业资源，建设一体化教材体系”为目标，其编辑人员经验丰富，业务素质高，肯定能够把这本适于应用型本科教育的高质量教材做好。

经过各位作者一年多的努力和其间的几易其稿，《人力资源管理》终于定稿了。

本书具有以下几个方面的特点：

第一，立意新颖。我们认为，人力资源管理不仅是所有管理学科专业的主干课程，而且是每一名学生应当学习和了解的课程。通过学习，树立现代人力资源管理的基本理念，全面认识人力资源管理的内容体系和知识结构、人力资源管理的职能职责，掌握人力资源管理的基本方法与技巧，从而在整体上具有系统思考、分析、解决人力资源管理问题的能力。

第二，课程体系更完善、更系统。突破传统的技术分化路线，本书提出了理念整合式或职能整合式课程体系。将企业人力资源管理的诸多职能整合为五个方面：组织

运作管理、获得配置管理、能力开发管理、薪酬福利管理、员工关系管理。这五项职能整合了企业人力资源管理的所有业务及专业技术内容，辅之以“导论”——系统讲授人力资源管理基础理论，在本书最后还加上了“跨文化人力资源管理”——讲授跨国经营企业必然会面临的跨文化人力资源管理问题，这就构成了企业完整的人力资源管理职能与内容体系，因而也就涵盖了人力资源管理专业的所有专业知识和技能领域。较之同类教材，本书体系更全面、更系统。

第三，突出实用性和可操作性。应用型本科管理系列规划教材的定位，决定了本书的内容重点是实用性和可操作性。因此，本书每一章在介绍基本概念、基本理论的基础上，更多的篇幅用在解释“怎么做”；在形式上尽量采用图表诠释；在语言上，力图通过简洁、通俗易懂的表达，将难懂的概念和方法可读化，并通过典型例子把系统的理论与现代企业人力资源管理的实践结合起来论述，充分体现了应用型本科教材的特点。

第四，案例的典型性和针对性。在每章的开始都设有一个引导案例，引出各章的内容；每章的末尾都有一个案例分析，涉及的问题是对每章内容的总结，供读者练习。案例选择具有典型性，有些案例是作者自己编写的，更具有针对性。

第五，课程资源配套上网。为了配合课堂教学，我们将设计制作课程网页、教师课件、课程教学大纲、配套实验课大纲、配套习题、授课录像等网络课件，充分发挥网络课程资源的作用，探索课堂教学和网络教育有机结合的新途径。

本书既可以作为应用型大学本科经济、管理等相关专业人力资源管理课程的教材，也可以作为工商企业人力资源管理者培训、学习的参考书。

本书是集体通力合作的结晶。作为本书主编，我提出了编写思路、全书的结构和提纲，全体作者进行了讨论，并征求了相关专家的意见。在此基础上明确了每章的编写内容，然后由各位作者撰写初稿，初稿形成后，全体作者多次开会交流，期间也征求了出版社的意见，修改数次后形成了修改稿。在我对修改稿进行审查，并对结构、内容、篇幅、写作风格、语言、格式、案例的选择等方面再次提出修改意见后，全体作者再次对书稿进行了补充与完善。

全书共分十一章，各章作者分工如下：第一章由吴淑芳、张同全编写；第二、三章由高毅蓉编写；第四、五章由高建丽编写；第六章由崔霞编写；第七章由杜恒波编写；第八章由崔沪编写；第九章由王乐杰编写；第十章由赵国强编写；第十一章由汪秋磊编写。全书由张同全统稿、定稿。

由于作者水平有限，书中尚存在诸多不足，恳请广大读者批评指正。

张同全

2012年6月于烟台

目 录

第一章 导 论	1
第一节 人力资源与人力资源管理	2
第二节 人力资源管理的历史发展	7
第三节 人力资源管理的理论基础	11
第四节 人力资源管理的新发展	20
第二章 组织管理	29
第一节 组织概述	30
第二节 组织结构设计与优化	32
第三节 组织变革	45
第三章 职位分析和职位评价	55
第一节 职位分析与职位评价概述	56
第二节 职位分析的方法与程序	61
第三节 职位评价的方法与程序	78
第四章 人力资源规划	90
第一节 人力资源规划概述	91
第二节 人力资源规划的制定程序	98
第三节 人力资源预测技术	105
第五章 员工招聘管理	113
第一节 招聘概述	114
第二节 招聘需求分析	119
第三节 招聘渠道分析与选择	122
第四节 甄 选	129
第五节 招聘评估	140
第六章 人力资源培训与开发	145
第一节 培训与开发概述	145
第二节 培训与开发需求分析	147
第三节 培训与开发的实施	152

第四节	培训与开发的主要方法	161
第五节	培训与开发效果评估	167
第七章	职业生涯管理	175
第一节	职业与职业生涯概述	176
第二节	职业生涯管理理论	179
第三节	员工职业生涯规划	186
第四节	组织职业生涯管理	195
第八章	绩效管理	203
第一节	绩效管理概述	204
第二节	绩效管理的流程	206
第三节	绩效考核的方法	214
第四节	绩效沟通与改进	223
第九章	薪酬与福利管理	232
第一节	薪酬体系	232
第二节	薪酬管理	240
第三节	员工福利管理	252
第十章	员工关系管理	261
第一节	劳动关系	261
第二节	劳动合同	267
第三节	工作压力管理与员工援助计划	277
第十一章	跨文化人力资源管理	289
第一节	文化差异及人力资源管理的影响	290
第二节	跨文化人力资源管理的基本模式	296
第三节	跨文化人力资源管理的内容	305
参考文献		318

第一章 导论

学习目标

通过本章的学习,应该掌握以下几个方面的内容:(1)人力资源的含义与特征。(2)人力资源管理的职能。(3)人力资源管理与人事管理的区别。(4)人力资源管理的产生与历史发展。(5)人力资源管理的理论基础。(6)人力资源管理的新发展。

引导案例

“人才”是最好的财富

被誉为“经营之神”的松下幸之助认为,一个人的能力是有限的,如果只靠一个人的智慧指挥一切,即使一时取得惊人的发展,也肯定会有行不通的一天。因此,松下电器公司不仅仅靠总经理经营,也不是仅仅依靠管理监督者经营,而是依靠全体职工的智慧经营。松下幸之助把“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针。松下经营思想的精华——人才思想奠定了他事业成功的基础。松下先生说过,“事业的成功取决于人”,“没有人就没有企业”,松下电器公司既是“制造电器用品”的公司,又是“造就人才”的公司。

在福特公司,历任高层对人才都尤为重视,他们认为人才就是财富。其中,亨利·福特二世就曾经在大会上发表演讲时说:“我们应该像过去重视机械要素取得成功那样,重视人性要素,这样才能解决战后的工业问题。而且,劳工契约要像两家公司签订商业合同那样,进行有效率、有良好作风的协商。”

导致企业成功的最重要因素是什么?1969年世界管理大会上,众多美国公司的答案是“金融”或“技术”。但到了20世纪80年代中期,企业的经验十分明确地证明,高效的人才才是企业成功最重要的因素。20世纪90年代末期,哈佛商学院对美国企业成功因素的调查中也发现,人力资源管理中的企业文化塑造以及文化给企业带来的对精英人才的凝聚性,是过去十年中美国企业成功的最重要因素。现在越来越多的中国企业开始尝试在国内外市场上与国际跨国公司展开竞争,如何迅速建立自己的人才体系,已成为当今中国企业向国际级企业进军过程中的难题。

人才是企业的生存之本,企业必须建立健全人才培养、开发、吸引、使用的科学机制。联想集团董事长柳传志曾经说过:“人才是利润最高的商品,能够经营好人才的企业才是最好的企业。”盖茨也曾经说过,谁要是挖走我的几个顶尖人才,微软也就完了。在激烈的市场竞争当中,人力资本的存在与否,将导致企业的存在状态发生巨大的变化。

第一节 人力资源与人力资源管理

一、 人力资源

(一) 人力资源的概念

要理解人力资源的概念,我们首先要理解资源的概念,资源是一个经济学术语,《辞海》解释为“资财的来源”。它泛指社会财富的源泉,指给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。在经济学意义上,人们一般把资源看做是用来进行价值增值的物质实体,是为了创造物质财富而投入生产活动的一切要素。

资源一般分为两大类:一是物质资源;二是人力资源。当代经济学家对资源作了进一步的划分,认为世界上目前存在四大资源,即自然资源、资本资源、信息资源、人力资源。

(1) 自然资源,指一般用于生产活动的一切未经人加工的自然物,如未经开发的土地、山川、森林、矿藏等,它们有待于人们去开发利用。

(2) 资本资源,指一般用于生产活动的一切经人加工的自然物,如资金、机器、厂房、设备等。人们并不直接消费资本本身,而是利用它去生产和创造新的产品与新的价值。

(3) 信息资源,指对生产活动及其与其有关的一切活动的事、物描述的符号集合。信息是对客观事物的一种描述,与前两种资源不同的是,前两种资源具有明显的有限共享性,而信息资源具有无限共享性。

(4) 人力资源,指存在于人体的经济资源,它反映一个国家或地区人口总体中所拥有的劳动力。它是生产活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要的资源。由于该资源具有特殊的重要性,往往被经济学家称为第一资源。

关于人力资源的概念有很多,广义上说,人力资源是指智力正常的人。狭义上看,存在若干定义,常见的有以下几种:

(1) 人力资源是指为社会创造物质财富和精神财富、为社会提供劳务和服务的人。

(2) 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的、以劳动者的数量和质量表示的资源,它对经济起着促进作用,使国民收入持续增长。

(3) 人力资源是指劳动力资源,即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

(4) 人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和。

(5) 人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和,它包括数量和质量两个方面。

(二) 人力资源的构成

根据我们的理解,人力资源由 8 部分人口组成(如图 1—1 所示):①处于劳动年龄之内的社会劳动人口,即“适龄就业人口”。②尚未达到劳动年龄实际已从事社会劳动的人口,即“未成年就业人口”。③已经超过法定劳动年龄,实际仍在从事社

会劳动的人口，即“老年就业人口”。④处于法定劳动年龄以内，有能力有愿望参加社会劳动，但是实际上并未参加社会劳动的人口，亦称“求业人口”。⑤处于法定劳动年龄以内的就学人口。⑥处于法定劳动年龄之内的现役军人。⑦处于法定劳动年龄以内的家务劳动人口。⑧处于法定劳动年龄以内的其他人口。①~④部分的人口，由于构成现实社会的劳动力供给，故可称之为“现实人力资源”；⑤~⑧部分的人口，由于未构成现实社会的劳动力供给，故可称之为“潜在人力资源”。

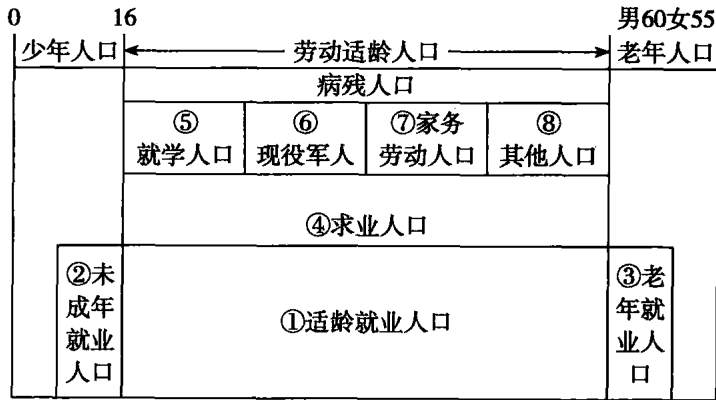


图 1-1 人力资源的构成

(三) 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源的关系

- (1) 人口资源：一定范围内的人口总和，人口资源重在数量。
- (2) 人力资源：一定范围内具有劳动能力的人口总量。
- (3) 劳动力资源：一定范围内符合法定规定年限的有劳动能力的人口的总和。
- (4) 人才资源：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能力的人们的总称。人才资源重在质量。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的关系如图 1-2 所示。

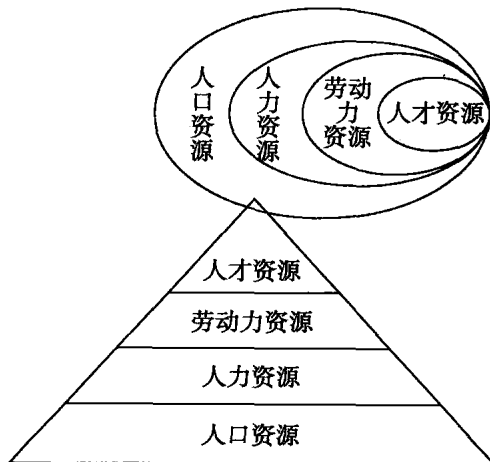


图 1-2 人口资源、劳动力资源、人力资源和人才资源的关系

（四）人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的一种特殊经济资源，与其他资源相比，呈现出自身的特征。

1. 人力资源具有生物属性

它是一种融入人体内的有生命的“活”的资源，与人的自然属性相关联，具有天然生理构成的特征以及出生、成长、发展、衰退、死亡的自然生理发展过程。这是人力资源最基本的特征。

2. 人力资源具有社会属性

人力资源社会性，我们应该从微观和宏观两个方面来看：从微观来看，人是一种社会性动物，不能脱离群体而生存，容易受到群体文化和群体其他人的影响，使人力资源具有社会属性；从宏观来看，每个国家的社会性质不同，每个民族都有其自身的文化特征，每一种社会性质和每一种文化都有一种价值取向，这种价值取向通过人的行为表现出来，也使人力资源具有社会属性。

3. 人力资源具有能动性

这是人力资源与其他资源的根本区别。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、富有创造性地主动利用其他资源去推动社会和经济的发展，因而在社会发展和经济建设中发挥主导作用，而其他资源则处于被动的地位。

人力资源的能动性主要体现在以下四个方面：

（1）自我开发。人通过接受不同形式的教育或主动学习，转变态度、增加知识、提高技能，从而使自己的素质得到提高，以获得更强的工作能力。

（2）自主择业。人是社会生产和生活的主体，有择业的自主权利，每个人都可以按照自己的意愿、目的、特长和爱好自由地选择职业，进行职业生涯规划。

（3）积极劳动。人在劳动过程中，发挥聪明才智，利用自己掌握的知识和技能主动地认识、利用和改造自然，使之为人类服务，达到人类的既定目的。

（4）支配资源。人在生产活动中始终处于主体地位，是支配其他资源的主导因素。

4. 人力资源具有智能性

人力资源包含着智力的内容，即具有智能性，从而使其具有强大的功能。人力资源不断扩大自身的能力，利用数量巨大的物质资源，取得巨大的效益。在知识经济时代，人力资源的智能性不仅仅具有效益巨大的优异性，而且关系着个人、企业乃至国家的生死存亡。而且人类的智力具有继承性，这使得人力资源具有的能力能随着时间的推移得以不断积累、延续和进一步增强。

5. 人力资源具有再生性

人力资源与物质资源一样，在使用过程中会出现消耗和磨损。由于人力资源是一种特殊的资源，人力资源在使用过程中的消耗和磨损与物质资源的消耗和磨损有相似性和差异性，物质资源的消耗和磨损分为有形消耗和磨损与无形消耗和磨损，而人力资源消耗和磨损可分为生理的消耗和磨损、心理的消耗和磨损与能力的消耗和磨损等。生理的磨损和消耗主要靠身体休息、饮食营养和新人力资源补充来实现再生；心

理磨损和消耗主要靠良好的个人心理素质、和谐的人际关系、公正有效的企业制度和优秀的企业文化来使其恢复和再生；能力磨损和消耗主要靠个人终生学习、在职培训和建立学习型组织来使其再生。

6. 人力资源具有时效性

首先，人力资源存在于人的生命之中，它是一种具有生命的资源，它的形成、开发和利用都要受到时间的限制。作为生物有机体的人有其生命的周期，每个人均要经过幼年期、青年期、中年期、老年期，由于每个时期人的体能和智能的不同，其各个时期的劳动能力各不相同，因而这种资源在各个时期的利用程度也不相同。

其次，人力资源的使用，受到严格的时间限制。在人的生命周期中，一般只有在15岁到60岁期间可发挥作用。而在这几十年间，人力资源在不同年龄段上劳动能力也不相同。因而人力资源在各个时期的可利用程度也不相同。从个人成长的角度看，人才的培养也有幼稚期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段。因此，人力资源的使用也相应地经历培训期、使用期和淘汰期的过程，究其原因随着时间的推移，社会将不断进步，科学技术也将不断发展，使得人的知识和技能相对老化而导致的结果。

二、人力资源管理

（一）人力资源管理的概念

人力资源管理（human resource management，简称HRM），是指对人力资源的生产、开发、配置、使用等诸环节所进行的计划、组织、指挥和控制的管理活动。它是研究组织中人与人关系的调整，人与事的配合，以充分开发人力资源潜能，调动人的积极性，提高工作效率，改进工作质量，实现组织目标的理论、方法、工具和技术。作为人力资源管理部门，其主要工作涉及对员工的招聘、录用、选拔、任用、考核、奖惩、晋升、使用、培训、工资、福利、社会保险、劳动关系等方面的工作。

为了正确理解人力资源管理这一概念的含义，可以从以下几个方面去把握：

（1）人力资源管理是对社会劳动过程中人与事之间的相互关系进行管理，而不是直接管理社会劳动过程，也不是简单地对人或事进行管理。它是谋求社会劳动过程中人与事、人与人、人与组织的相互适应，做到事得其人，人尽其才。

（2）人力资源管理是通过组织、协调、控制、监督等手段进行的。

（3）人力资源管理是积极的动态的管理。

（二）人力资源管理的特征

（1）人力资源管理始终贯彻的主题是“员工是组织的宝贵财富”。

（2）人力资源管理的核心是人力资源开发，强调组织和员工之间的共同利益，重视挖掘员工的潜能，培育更大的主动性和责任感。

（3）人力资源管理是新兴的、边缘性的学科。现代人力资源管理兴起的时间不长，其理论基础涉及管理学、法学、经济学、心理学、社会学等多个学科。

（4）人力资源管理运作的整体性。人力资源管理的运作必须依赖于整个组织的支持，而且人力资源管理各项职能之间应当具有一致性。

(三) 人力资源管理与人事管理的区别

人力资源管理与人事管理的区别见表 1—1。

表 1—1 人力资源管理与人事管理的区别

项目	人力资源管理	人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要, 保障组织长远利益的实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人为中心	以事为中心
视野	广阔, 远程性	狭窄, 短期性
性质	战略, 策略性	战术, 业务性
深度	主动, 注重开发	被动, 注重管好
功能	系统, 整合	单一, 分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与, 透明	控制
与其他部门的关系	和谐, 合作	对立, 抵触
本部门与员工的关系	帮助, 服务	管理, 控制
对待员工的态度	尊重, 民主	命令式的, 独裁式的
角色	挑战, 变化	例行, 记载
部门属性	生产与效益部门	非生产, 非效益部门

(四) 人力资源管理职能

人力资源管理职能主要分为获取、整合、奖酬与激励、控制与调整、开发五个部分。

1. 获取

它主要包括人力资源规划、职务分析、招聘与录用。

2. 整合

一方面使新招聘到的员工不仅身份上参加到本组织中来, 而且在思想上、感情上和心理上与组织认同并融为一体, 通过对新员工的培训, 介绍组织的宗旨和目标, 启发和指引他们接受这些宗旨和目标, 协调好组织中的人际和群际关系, 培养员工对群体和组织较高的忠诚度; 另一方面, 通过整合促使组织内员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同, 促使员工与组织之间个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化, 搞好组织与员工之间的劳动关系管理, 起到人际协调职能与组织同化职能。

3. 奖酬与激励

它是指对员工为组织所作出的贡献而给予奖励的过程, 是人力资源管理的激励、凝聚和引导职能。

4. 控制与调整

这是对员工实施合理、公平地动态管理的过程，是人力资源管理中的控制与调节职能，它包括合理而完整的绩效考评制度的设置与执行，并以考绩与评估的结果为根据，对员工实行动态管理，如晋升、调动、奖惩、解雇、离职等。

5. 开发

这是人力资源管理的重要职能。它是指组织对员工素质与技能的培养与提高以充分发掘他们的潜能，有效地发挥员工的才干和能力的一系列的活动。开发活动的主要环节有人才发现、人才培养、人才使用与人才调剂。

第二节 人力资源管理的历史发展

人力资源管理的实践活动可以追溯到相当久远的年代，但是它作为一种科学的管理理论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。

一、

西方人力资源管理的发展历史

纵观西方人力资源管理的发展历史，它经历了人事管理初始阶段、科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段、人力资源管理五个阶段。

（一）18 世纪中叶至 19 世纪中叶——人事管理初始阶段（经验管理阶段）

随着资本主义和第一次工业革命的标志——蒸汽机的产生，农村人口涌入城市，雇佣劳动也随之产生，此时出现了工人阶级。由于工人阶级的产生，雇佣劳动部门也随之产生，美国最早的雇佣劳动部门就产生于这一时期，这一时期属于人事管理的初始阶段。这一阶段人事管理思想有如下特点：

（1）把人视为“物质人”、“经济人”，以金钱为一切衡量标准，每个工人都在一定的岗位上做简单的、重复的机械劳动。

（2）人事管理在这一时期表现为雇佣管理，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，忽视人在金钱和物质之外的其他需求。

（3）确立了工资支付制度和劳动分工，每个工人有自己的工作岗位、工作职责和按规定获得的酬劳。

（4）已初步有了管理者与生产者的区分。因为雇佣劳动，就出现了一些不做工的“监工”，他们主要任务是指派、强迫和监督工人劳动。

（5）一类新型的职业，即目前职业经理人的雏形也已产生，他们是“监工”的头，成为新的工厂系统的当权者。随之而来的是，工人与当权者、当权者与所有者之间的距离日益加大。

（二）19 世纪末至 20 世纪初——科学管理阶段

随着资本主义从自由竞争到垄断的发展，美国的科学管理之父泰罗和德国的社会学家韦伯都提出了一系列比较科学与合理的管理方法和管理手段。在这一时期，人事管理思想有如下几个特点：

(1) 劳动方法标准化。有了劳动定额、劳动定时工作制,首次科学而合理地劳动效果进行计算。

(2) 将有目的的培训引入企业。根据标准方法对工人实行了在职培训,并根据工人的特点分配工作。

(3) 明确划分了管理职能和作业职能。出现了劳动人事管理部门,它除负责招工外,还负责协调人力和调配人力。

(4) 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。

(5) 科学管理已经全面注意处理劳动的低效率问题,并开始了对工时、动作规范、专业化分工的管理。当时在费城的米德维尔钢铁公司担任总工程师的泰罗,为了用“最好的方法”去完成一项工作,提出了对管理有重大贡献的三个原则:科学而非经验;合作而非个人主义;最大化产出而非限制性产出。

(三) 20 世纪初至第二次世界大战——工业心理学阶段

20 世纪初,与泰罗对效率的极端关注相反,工业心理学更加关心工作和个体差异。这个阶段,专职人事工作的部门产生了。这一阶段,人事管理有如下几个特点:

(1) 承认人是社会人,人除了物质、金钱的需要外,还有社会、心理、精神等各方面的需要。在这一时期,已开始萌发了对人性的尊重,对人的心理需求的满足。

(2) 在管理形式上,承认非正式组织的存在,承认在官方或法定的组织之外,另有权权威人物的存在。这种非正式组织的权威,同样能影响和左右人们的行为和意愿。

(3) 在管理方法上,承认领导是一门艺术,有方法的区别,重视工会和民间团体的利益,提倡以人为核心改善管理方法。

(4) 工业心理学引入人事管理,开始重视对个体的心理和行为、群体的心理和行为的管理。

这是人事管理思想最活跃且有质的飞跃的时期,人们承认他们的祖先在管理上的失败,并从无数的失败中吸取了教训,承认了人们在物质、金钱之外,还有别的需求。美国人本主义心理学家马斯洛的五个层次需求理论就源于这个时期。在这一时期,人们承认人为社会人,承认非正式组织的存在,转而求助行为科学,将行为科学的理论和方法引入这一重要的管理领域。这一时期的人事管理为所有者、管理者和工人之间的鸿沟架起了一座并不坚固的桥梁,但有桥梁比没有桥梁好。这时的人事管理部门试图去说服管理者,什么样的管理措施会达到最佳效果,同时也试图去说服工人,什么样的工作态度和方法能获得更安全的职业。

(四) 第二次世界大战后至 20 世纪 70 年代——人际关系管理阶段

第二次世界大战后的初期,虽然当时对人事管理的重要性依然认识不足,但劳资矛盾、人际关系、工作满意度等问题已被正式提了出来。当时著名的管理学家彼得·德鲁克认为,人事工作部分属于文员工作,部分属于操作性的工作,部分是起着“灭火器”作用的工作。第二次世界大战前后,美国的法律已对劳资矛盾和人事关系的相关纠纷作出了一些规定,至 1964 年,美国的《民权法案》第七章的《公平就业

法案》(EEO)对就业中的各种歧视作了规定。这一时期的人事管理进入比较严格、规范、系统的时代。这一阶段的人事管理有如下几个特点:

(1) 就业机会要求均等。反对四大歧视,即性别歧视、年龄歧视、种族歧视、信仰歧视。由于就业机会均等,大量的人才获得了就业的机会。

(2) 人事管理规范化。许多企业不仅设立专职的人事部门,而且人事部门下设若干个分支机构,分别管理薪酬、考核、劳资矛盾、福利、培训等。

(3) 伴随着美国《民权法案》第七章的诞生,许多相关的政令、法律、规定逐步出台,美国的人力资源法律渐趋完善,同时也影响了欧洲和其他国家,妇女人力资源和少数民族人力资源得到较大程度开发,劳动力的结构发生了很大变化。

(4) 随着科技的发展,人事管理的方式也发生较大变化,弹性管理已进入部分企业和部分特殊岗位。

(五) 20 世纪 70 年代以来——人事管理让位于人力资源管理阶段

人事管理是以事为中心,对人实行刚性管理,工业时代的标准化、大型化、集中化仍然相当程度地影响和左右着人事管理的思想和方法。随着科技进步和社会发展,人们的需求发生了重大变化,人们更多地要求个性解放和个性化管理,要求对人的尊重和人性管理,要求对人的关怀和柔性管理——以人为本的人性化管理。科学技术更新的加速,一方面促成部分工人的失业,增加了对员工培训的要求,另一方面,使得企业对白领员工的依赖增强。此外,世界经济市场的形成,资金、技术、人力的跨国流动,对人力资源的管理也提出了新的要求,再加上国际竞争的激化,民权运动的广泛开展,通货膨胀的加剧,各种反歧视法规的纷纷出台,都给就业市场带来重大影响。这些环境因素对企业人事管理提出了更多和更高的要求,促使企业重新审视、检讨以往的人事管理的价值观,采取了更为人性化的管理理念和模式。把人视为资源,视为人类社会中最宝贵最重要的活的资源,这就引发了把“人事部”的牌子砸掉换成“人力资源部”牌子的变革运动。人力资源管理不是以事为中心、因事管人,而是以人为中心,以开发人内在的潜能,发挥人内在的积极性为原则。人本管理,就是以人为核心、以人为本的管理。人力资源管理开始了新的篇章,这个阶段的人力资源管理有以下几个特点:

(1) 从以事为中心的管理转为以人为中心的管理,更加重视人的个体需要和发展需要,尊重人的隐私权。

(2) 从以管理为主转化为以开发为主,尽量注意培训员工的技能和自觉性,培养员工的职业道德和促进员工职业发展。

(3) 管理从刚性转向个性,个性化管理的特征逐步明显,对人的关心和爱护超过对人的约束和控制,人性化管理被广为提倡。

(4) 开始重视团队建设,重视协作和沟通,让员工参与管理成为组织追求的目标。

二、我国人力资源管理的发展历程

我国的人力资源管理经历了一个从人事管理到战略管理转变的过程,这其中包含

了人力资源管理从空白到丰富,从从属到主动,从事务性到战略性,从经验式的管理阶段到规范化、制度化的科学管理阶段,从重视显在人才到重视潜在人才储备,从企业由关注自身经济效益发展向关注以人为本转变的发展历程。

(一) 人事管理阶段(1978—1992年)

人事管理与我国长期的计划经济体制密切相关。在计划经济体制下,人才流动受到了严格的政策限制,企业用人竞争选拔凭资历,工资分配平均化,致使员工的积极性、主动性难以被完全调动。人事部属于非生产和非效益部门,不讲投入产出,成本意识淡薄,工作也大多为一些流程性极强的事务性工作,甚至被人们看做是企业不折不扣的“总后勤”。管理体制上,多为被动反应型,按部就班,强调按领导意图办事或者按上级人事劳动行政部门的计划要求,整天忙于具体事务,工作的自主性很小。人事经理就是部门高级办事员,至今仍然有人认为人事部是没有任何技术含量的、专用于安排闲杂人等的地方,侧重于近期或当前人事工作,就事论事,只顾眼前,缺乏长远的战略管理眼光。人事部的官僚作风也在这种工作环境中变得不求上进、不思进取,管理手段单一,以人工为主,日常的信息检索、报表制作、统计分析多为人工进行,很难保证及时准确,并浪费人力、物力和财力。

(二) 人力资源管理兴起阶段(1993—1998年)

随着市场经济的迅速发展,如何选人、用人、留人成为企业关注的焦点。传统人事管理的招聘人员、档案进销调存、造工资表、培训等职能已不能满足企业人才管理的要求。人力资源管理工作的职能范畴远远超过传统人事管理“被动反映”的层面,而真正着眼于员工和组织可持续发展角度实施的全方位开发与管理的思想已悄然而起。由传统的人事管理向现代的人力资源管理过渡已经成为一种必然,许多企业纷纷将人事部改为人力资源部,人事管理开始向人力资源管理转型。此阶段标志性的事件是,中国人民大学1993年在全国率先开办了人力资源管理专业,将人力资源作为一门课程研究。

(三) 人力资源管理的形成阶段(1999—2002年)

随着企业规模的扩大与发展,随着人事经理到人力资源经理的角色转变,企业从领导到员工都意识到人力资源管理的重要性及其带来的效益,人力资源管理的概念深入人心,在我国得到前所未有的发展。将员工视为能创造价值的最重要资源,重视人的能力,重视对人的投资,致力于建立一种能把人的问题与企业经营问题综合考虑的机制。如何调动员工积极性,如何吸引和激励人才成为组织思考的方向。此时,人力资源管理的职能在传统人事职能基础上扩展为:企业人力资源状况评估和规划、个人生涯计划设计、科学化的考核、企业文化建设、薪酬福利设计、职务分析与设计及后备人才储备。不同企业初步建立了以招聘、培训、绩效为内容的人力资源构架,专门设置招聘专员、人力资源规划师和培训师等职位,充分做到以人为本。同时,企业投入大量人力物力,不遗余力建设人力资源管理体系,从员工招聘到员工培训,从绩效考核到薪酬设计,从工作分析到员工职业发展规划,为企业量身订制了相应的机制和制度。此阶段标志性事件是,2002年江泽民同志在“十六大”报告中指出:“人力资源是第一资源。”