



云服务下的 人力资源管理

Human Resource Management:
Based on Cloud Service

戴良铁 著

上册



暨南大学出版社
FUJIAN UNIVERSITY PRESS



云服务下的 人力资源管理

Human Resource Management:
Based on Cloud Service

戴良铁 著

上册



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

云服务下的人力资源管理 (上册) / 戴良铁著. — 广州: 暨南大学出版社, 2015. 1
ISBN 978 - 7 - 5668 - 1161 - 5

I. ①云… II. ①戴… III. ①互联网络—应用—人力资源管理 IV. ①F241 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 219398 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 广东信源彩色印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 48

字 数: 1180 千

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次

定 价: 98.00 元 (上下册)

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

序

出一本系统、全面的人力资源管理的书，并与云计算结合，开发出与这本书配套的云服务平台，在我国还是第一次。作者为此花了5年多的时间，组建了两个团队，一个是以作者的研究生为主的理论研究团队，一个是以专业程序员为主的软件开发团队。为此，作者投入了近60万元。现在总算有了初步的成果，呈现给各位读者。

本书适用于企事业单位的各级管理人员、人力资源管理领域的从业人员以及人力资源管理专业的研究生和本科生。

本书的特点是：各章的前半部分是理论、方法、工具、案例，后半部分是与前面内容相对应的云服务平台的各个模块的介绍。读者通过上网运行本服务平台，对这些模块按书中的指导进行操作，可以更深入理解和具体掌握前面的内容。

感谢研究生们和程序员们！他们为本书的出版和云服务平台的开发付出了艰辛的努力，作出了杰出的贡献。

尽管投入了很多时间、精力和金钱（对作者而言），但是由于18个系统200多个模块涵盖了整个人力资源管理体系，有些模块的运行可能会出现问題，也有些模块可能会显得较简陋，功能较简单，书中的错漏也在所难免，恳请读者随时提出批评与建议，我们会进一步完善。

作者的电子邮箱是：dailiangtie@126.com。

作者的网站是：www.liangtie.com.cn。欢迎各位读者进入“人力资源管理云服务平台”！

戴良铁
2014年11月17日
于暨南大学管理学院

目 录

序	1
1 人力资源管理概论	1
1.1 人力资源管理的定义、任务和意义	1
1.2 人力资源管理的演变和发展历程	8
1.3 现代企业管理理念的转变	10
1.4 日本与美国企业的人力资源管理模式	17
1.5 人力资源管理的发展趋势	20
1.6 人力资本理论	21
1.7 人力资源管理的研究方法	23
1.8 人力资源管理云服务平台	43
2 组织设计与组织变革	61
2.1 组织的形式	61
2.2 组织结构设计	67
2.3 组织岗位设置	75
2.4 组织变革	78
2.5 组织变革的趋势	88
2.6 组织变革对企业中层管理人员的影响	91
2.7 云服务平台的组织管理	93
3 劳动定额与定员管理	105
3.1 劳动定额概述	105
3.2 劳动定额标准化	109
3.3 方法研究	113
3.4 时间研究	128
3.5 定额标准制定原理	148
3.6 时间动作研究方法	153
3.7 劳动定员管理	165
3.8 云服务平台的工作方法管理系统	174





4	职务分析	178
4.1	职务分析概述	178
4.2	职务分析的方法	181
4.3	我国职务分析的发展现状及存在的主要问题	189
4.4	职务分析工具与范例	190
4.5	职务评估	206
4.6	云服务平台的职务管理	234
5	人力资源规划	239
5.1	人力资源规划概述	239
5.2	人力资源规划的程序	244
5.3	人力资源规划的预测	246
5.4	人力资源供需平衡与决策	256
5.5	云服务平台的人力资源规划管理系统	258
6	胜任力模型与应用	264
6.1	胜任力与胜任力模型概述	264
6.2	胜任力模型的构建(以中国银行市场营销人员为例)	282
6.3	A集团基于胜任力模型的人力资源管理新模式	292
6.4	胜任力模型的应用	
	——基于胜任力结构的某省国有企业领导人选拔体系的构建	303
6.5	云服务平台的胜任力管理系统	311
7	心理测验与评价中心	313
7.1	心理测验	313
7.2	评价中心	327
7.3	云服务平台的心理测验与评价中心	366



1 人力资源管理概论



本章提要

当今世界正处于从产品竞争、技术竞争，到知识竞争，最终转化为人才竞争的时代。人才的竞争实质上就是对人力资源的管理。本章介绍了人力资源管理的定义、任务和意义，人力资源管理的演变和发展历程，现代企业管理理念的转变，日本与美国企业的人力资源管理模式，人力资源管理的发展趋势，人力资本理论，人力资源管理的研究方法和工具等几个方面，以期使读者从宏观角度全面地、系统地理解企业人力资源管理，加速人力资源的开发和利用，提高我国人力资源管理的水平。

1.1 人力资源管理的定义、任务和意义

1.1.1 基本概念

一、什么是人力资源

企业为从事各种经营管理活动，需要投入各种资源。这些资源主要包括五类，即人、财、物、信息、时间。企业发展所需的这些资源也可以分为“人力”与“物力”两大类。财、物、信息、时间都可视为“物力”类，它们均易于界定和测量。“人力”则受到多种因素复杂规律的制约，包括情感、心理、价值观等因素，是难以预计、界定和测量的。以人的要素为基础的人力资源是企业最重要的资源，也是企业其他资源发挥作用的基础。

所谓人力资源，是指在一定的时间、空间条件下，企业或者其他组织所拥有的具有劳动能力的人员的数量和质量的总和。这里既包括有特殊技能的人才，也包括普通的劳动者。

二、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资源，与其他资源相比较，它具有如下特点：

1. 人力资源具有能动性

这是人力资源与其他资源相比最根本的区别。人力资源具有思想、情感和思维，具有主观能动性，能有目的、有意识地主动利用其他资源去推动社会和经济的发展，因此它在经济建设和社会发展中起到积极的、主导的作用，其他资源则处于被动使用的地位。

人力资源是唯一能起到创造作用的因素。由于人具有创造性思维的潜能，这种潜能可在两个方面发挥作用：

(1) 人在社会和经济的发展过程中往往能创造性地提出一些新方法，加速社会的进步和





经济的发展。

(2) 人能适应环境的变化和要求,担负起应变、进取、创新发展的任务,从而使组织更加有活力。

人力资源的能动性体现在三个方面:

(1) 自我强化:通过接受教育或主动学习,使得自己的素质(如知识、技能、意志等)得到提高。

(2) 选择职业:在人力资源市场中具有择业的自主权,即每个人均可按自己的爱好与特长自由地选择职业。

(3) 积极劳动:人在劳动过程中,会产生敬业、爱业精神,能够积极主动地利用自己的知识与能力、思想与思维、意识与品格,有效地利用自然资源、资本资源和信息资源为社会和经济的发展创造性地工作。

2. 人力资源具有双重性

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,又是消费者。个人和社会是人力资本投资的主体,包括对人力资源用于教育的投资、用于卫生健康的投资以及用于人力资源迁移的投资。这些人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。由于人的知识是后天获得的,为了提高知识与技能,必须接受教育和培训,必须投入财富和时间,投入的财富构成了人力资本的直接成本(投资)的一部分。人力资本的直接成本(投资)的另一部分是对卫生健康和人力资源迁移的投资。另外,人力资源由于投入了大量的时间用于接受教育和提高知识与技能,从而失去了许多就业机会和收入,这构成了人力资本的间接成本(即机会成本)。从生产与消费的角度来看,一方面,人力资本投资是一种消费行为,并且这种消费行为是必需的,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。另一方面,人力资源与一般资本一样具有投入产出的规律,并具有高增值性。研究证明,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的投资所产生的收益。

3. 人力资源具有时效性

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。作为生命有机体的人有其生命的周期,每个人均要经过幼稚期、青年期、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,因此人力资源在各个时期的可利用程度也不相同。从个人成长的角度来看,人才的培养也有幼稚期、成长期、成熟期和退化期的过程,相应地,其使用则经历培训期、试用期、最佳使用期和淘汰期的过程。这是由于随着时间的推移,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产生的结果。人力资源的开发与管理也必须尊重人力资源的时效特征。

4. 人力资源具有再生性

与物质资源相似,人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。有形磨损是指人自身的疲劳和衰老,这是一个不可避免的、无法抗拒的损耗。无形磨损是指个人的知识和技能与科学技术发展相比的相对老化,我们可以通过一定的方式与方法减少这种损耗。物质资源在形成产品、投入使用并磨损以后,一般予以折旧,不存在继续开发的问题。人力资源





在使用过程中,有一个可持续开发、丰富再生的独特过程,使用过程也是开发过程。人在工作以后,可以通过不断学习来更新知识,提高技能;而且,通过工作可以积累经验、充实提高。所以,人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富和持续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终身教育,加强后期培训与开发,不断提高其德才水平。

5. 人力资源具有社会性

由于每一个民族(团体)都有其自身的文化特征,每一种文化都是一个民族(团体)共同的价值取向,但是这种文化特征是通过人这个载体而表现出来的,由于每个人受自身民族文化和社会环境影响的不同,其个人的价值观也不相同,他们在生产经营活动、人与人交往等的社会性活动中,其行为可能与民族(团体)文化所倡导的行为准则发生矛盾,可能与他人的行为准则发生矛盾,这就要求人力资源管理注重团队的建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合,倡导团队精神和民族精神。

三、什么是人力资源管理

人力资源管理,就是综合运用心理学、管理学、系统科学、信息科学等学科的原理、方法,对与一定物力资源相结合的人力资源进行科学、系统的培训、组织和调配,使人力资源、物力资源经常保持合理比例,同时对人的心理和行为进行有效的开发、控制和管理,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。

根据定义,可以从两个方面来理解人力资源管理,即:

第一,对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力的变化,对人力进行恰当的培训、组织和管理,使二者经常保持合理的比例和有机的结合,使人力和物力都充分发挥出最佳效应。

第二,对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

1.1.2 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响,是近20年来出现的一个崭新的、重要的管理学领域,远远超出了传统人事管理的范畴。具体来说,存在以下一些区别:

(1) 传统人事管理的特点是以“事”为中心,只见“事”,不见“人”,只见某一方面,而不见人与事的整体性、系统性,强调“事”的单一方面的静态的控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调一种动态的、心理的调节和开发,管理的根本出发点是“着眼于人”,其管理归结于人与事的系统优化,使企业取得最佳的社会效益和经济效益。

(2) 传统人事管理把人设为一种成本,将人当作一种“工具”,注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人当作一种“资源”,注重产出和开发。

(3) 传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具,似乎与其他职能部门的关系不大,但现代人力资源管理却与此截然不同。各组织中实施人力资源管理职能的人事部门逐





渐成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及企业的每一个管理者，现代的管理人员应该明确：他们既是部门的业务经理，也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策，侧重于人的潜能开发和培训，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们对人的管理水平和素质。所以说，企业的每一个管理者，不但要完成企业的生产、销售目标，还要培养一支为实现企业组织目标能够打硬仗的员工队伍。

1.1.3 人力资源管理的具体任务

人力资源管理关心的是“人的问题”，其核心是认识人性、尊重人性，强调现代人力资源管理“以人为本”。一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等，是人力资源管理的核心特征。

人力资源管理的任务体现在人力资源的获取、整合、激励、控制、调整及开发的过程中，即人力资源管理的任务主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容。具体来说，人力资源管理主要有以下任务：

1. 人力资源管理规划

根据组织的发展战略和经营计划，评估组织的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制定人力资源的配置、岗位需求与要求、招聘、调配、培训、考核及职业发展计划等政策和措施。

2. 人力资源的成本核算与管理

人力资源管理部门应与财务等部门合作，建立人力资源淘汰会计体系，开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身，而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

3. 定岗、定员、定编、岗位分析、工作设计、劳动定额管理

对组织中的各个工作和岗位进行分析，确定每一个工作和岗位对员工的具体要求，包括技术及其种类、范围和熟悉程度，学习、工作与生活经验，身体健康，工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面文件，这就是工作岗位职责说明书。

4. 招聘、选拔与录用

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书，利用各种方法和手段，如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员，并且经过资格审查，如受教育程度、工作经历、年龄、健康等方面的审查，从应聘人员中初选出一定数量的候选人，再经过严格的考试，如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选，确定最后录用人选。人力资源的选拔，应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

5. 教育培训

任何应聘进入一个组织（主要指企业）的新员工，都必须接受入职教育，这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。入职教育的主要内容包括组织的历史发展和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。为了提高广大员工的工作技能，有必要开展





富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员，尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育，目的是促使他们尽快具有可以在更高一级岗位上工作的知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

6. 绩效管理

对照工作岗位职责说明书和工作任务，对员工的工作能力、工作业绩、工作表现及工作态度等进行评价，并给予量化处理的过程。考核结果是员工晋升、奖惩、薪酬、培训、职业生涯规划与管理等的有效依据。

7. 薪酬、福利与劳动保障管理

员工一旦被组织聘用，就与组织形成了一种雇用与被雇用的相互依存的劳资关系，为了保护双方的合法权益，有必要就员工的工资、福利、工作条件 and 环境等事宜达成一定协议，签订劳动合同。

合理、科学的工资报酬福利体系关系到组织中员工队伍的稳定与发展。人力资源管理部门要从员工的奖励、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面，来为员工制定相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与取得的工作成绩进行相应的调整。

员工福利是社会和组织保障的一部分，是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金、养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、带薪休假与节假日等，并且为了保障员工的工作安全与卫生，必须提供必要的安全培训教育和良好的劳动工作条件。

8. 职业生涯规划与管理

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制订个人发展计划，并及时进行监督和考察。这样有利于促进组织的发展，使员工有归属感，激发其工作积极性和创造性。人力资源管理部门在帮助员工制订其个人发展计划时，有必要考虑它与组织发展计划的协调一致性。也只有这样，人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导，促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

1.1.4 人力资源管理的基本组织形式

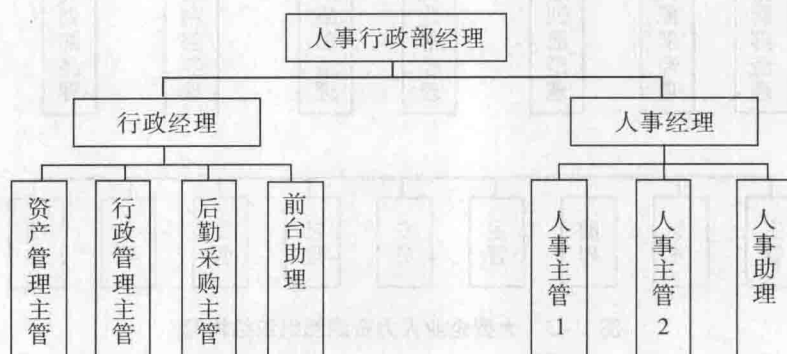
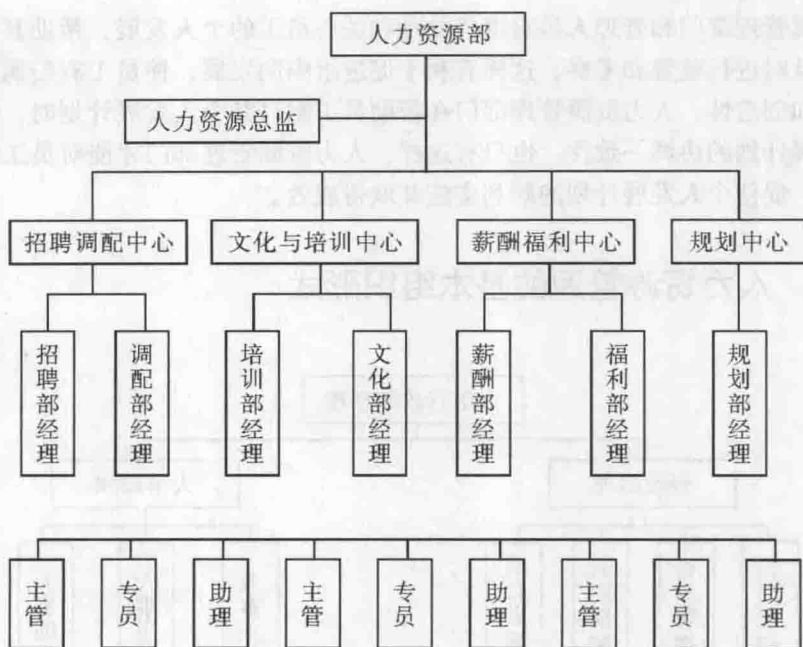
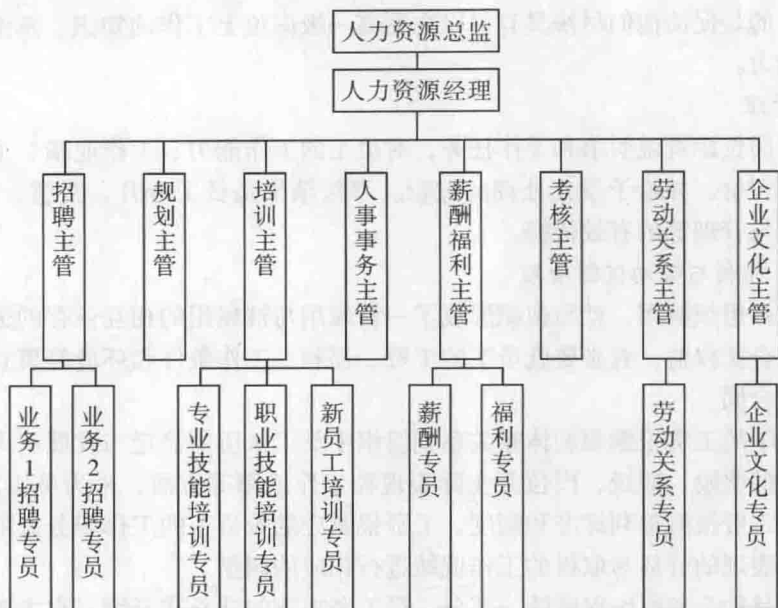


图 1-1 小型企业人力资源部组织结构图





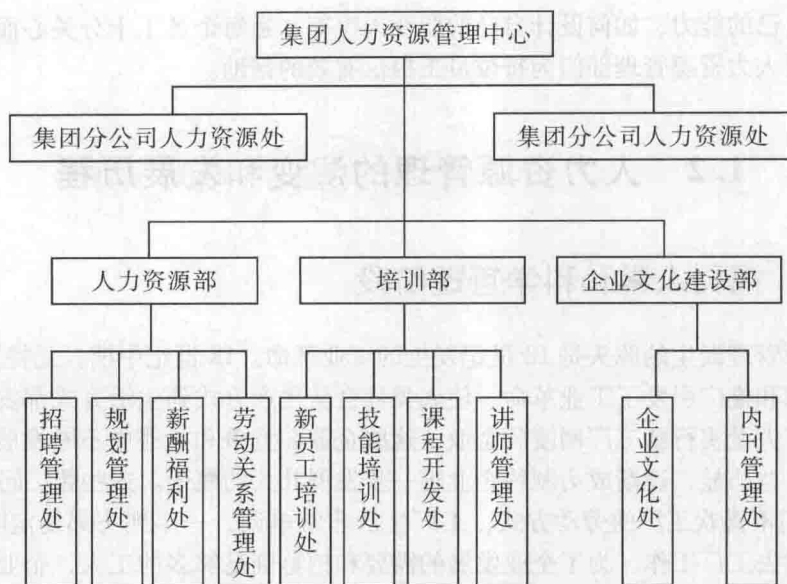


图 1-4 集团公司人力资源部组织结构图

1.1.5 人力资源管理的意义

在人类所拥有的一切资源中，人是第一宝贵的，自然成为现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理的水平，不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要，也是一个国家、一个民族、一个地区、一个单位长期兴旺发达的重要保证，更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会、改造社会的重要措施。

现代人力资源管理对企业的意义，至少体现在以下几个方面：

1. 对企业决策层

人、财、物、信息等，可以说是企业管理关注的主要方面，人又是最为重要的第一资源，只有管理好了“人”这一资源，才算抓住了管理的要义、纲领，纲举才能目张。

2. 对人力资源管理部门

人不仅是被管理的“客体”，更是具有思想、感情、主观能动性的“主体”，如何制定科学、合理、有效的人力资源管理体制政策和制度，并为企业组织的决策提供有效信息，永远都是人力资源管理部门研究的课题。

3. 对管理人员

任何管理者都不可能是一个“万能使者”，更多应该是扮演一个“决策、引导、协调”属下工作的角色。他不仅仅需要有效地完成业务工作，更需要培训下属、开发员工潜能、建立良好的团队组织等。

4. 对普通员工

任何人都想要掌握自己的命运，但自己适合做什么，企业组织的目标、价值观念是什么，岗位职责是什么，自己如何有效地融入组织之中，如何结合企业组织目标开发自己的





潜能并发挥自己的能力,如何设计自己的职业人生等,是每个员工十分关心而又深感困惑的问题,需要人力资源管理部门为每位员工提供有效的帮助。

1.2 人力资源管理的演变和发展历程

1.2.1 福利人事和科学管理阶段

人力资源管理诞生的源头是18世纪发生的工业革命。18世纪中期,瓦特发明蒸汽机,蒸汽机的使用和推广引发了工业革命,使人类社会从生产方式到生活方式都发生了深刻的变化,产生了大量实行新工厂制度的企业,这些企业在竞争和机遇中不断发展壮大,同时劳工问题也日益凸显,逐渐成为制约企业进一步发展壮大的瓶颈。这些劳工问题表现为:

(1) 人们不喜欢工厂的劳动方式,工厂生活非常单调,一年到头都要定时定点上班,很多人不愿意去工厂工作。为了企业发展的需要和招募到足够多的工人,企业不得不采用各种福利来吸引工人。例如,提供住宿,进行员工教育,丰富其工厂生活等。

(2) 工人进入工厂以后,仍然不习惯工厂的劳动方式。例如,按时出勤、接受监督、根据机械速度劳动等。工厂主也会组织一些郊游、聚餐等活动,以提高工人工作积极性和忠诚度。

(3) 当时社会生活两极分化严重,工人生活非常艰苦,资本家却非常富有,劳资关系极其紧张,有的工厂出现工人破坏机器的行为,为了缓和这种矛盾,工厂主开始了早期的福利人事尝试,由单位单方面提供一些资源,改善员工及其家庭的工作和生活条件。正是这些劳工问题,才使得福利人事逐渐形成。

同样关心劳工问题的管理学家还有泰勒(Frederick. W. Taylor),他所倡导和推动的科学管理运动被认为是现代管理诞生的标志。其科学管理的原理和实践的主要内容可概括为以下几点:

(1) 对工人工作的每一个操作要素进行研究,以科学的研究成果代替凭经验的劳动方法。

(2) 科学地挑选工人,合适的人和一定的工作内容相匹配,并对工人进行培训,使之拥有工作所需要的技能。

(3) 用科学的方法制定出合理的工作标准,包括数量、质量、程序标准和标准的环境。

(4) 建立以生产绩效为基础的计件工资制,这种工资制度具有较强的激励性。

(5) 将管理工作从生产过程中分离出来,推行职能制和直线职能制。

从泰勒的科学管理思想中可以看出他已经充分认识到科学管理的核心是人的问题,但此时的人性假设的是“经济人”假设。在那个时代,资本高速扩张,工人工作只为填饱肚子,泰勒的管理思想也只能成为雇主和“效率专家”有效地管理和剥削工人的方法和工具。





1.2.2 人事管理阶段

人力资源管理发展的第二个阶段是人事管理阶段。20 世纪 30 年代,梅奥的霍桑实验使管理进入了这一新的阶段。霍桑实验证明,员工的生产率不仅受到工作方式和报酬水平的影响,还受某些社会因素和心理因素的影响。工作环境、领导风格和管理者的支持等会强烈地影响员工的情绪、态度和感情,进而影响员工的工作积极性和劳动生产率。霍桑实验不仅使有关工作中的人性假设发生了改变,“社会人假设”逐渐取代“经济人”假设,也引发了管理学界对组织中人的因素的关注,于是工业社会学、人际关系学、工业关系学和行为科学等新兴学科应运而生。工业社会学主要研究组织化的员工问题,并强调社会的相互作用;人际关系学主要观点是管理应该更多地关心人而不是关心生产;工业关系学认为管理层和工人的利益矛盾应该通过谈判和工业关系专家的参与来进行解决。这些学科涌现出了大量的研究成果和管理思想,推动了人事管理的迅速发展。

在这个阶段,人事管理逐渐成型,人事管理的职能日渐完善,不仅包括初始的福利工作,还包括人员招聘、培训、工资管理和劳资关系管理等,人事管理部门的地位也不断上升。在这个阶段,人事管理依然停留在战术层面上,人事管理依然是以事为中心,只是对人进行管理的一系列活动的集合。

1.2.3 人力资源管理阶段

“人力资源”这一名词是由彼得·德鲁克于 1954 年在其专著《管理的实践》一书中首先提出的,他指出人力资源是管理者必须关注的具有特殊性质的资源,人力资源拥有其他资源所没有的素质,包括协调能力、综合能力、判断力、想象力和自主权等。20 世纪 60 年代,美国经济学家舒尔茨提出人力资本学说,梅耶斯、皮格尔斯等人出版了《人力资源管理:人事管理阅读材料》一书。从 20 世纪 70 年代开始,人力资源管理的概念才逐渐被企业界所关注。到了 20 世纪 80 年代,人力资源管理的概念已被广泛接受并替代了人事管理的提法。

此阶段人力资源管理的特点主要表现在以下几个方面:

- (1) 将人作为组织中最具活力、最具能动性和最具创造性的核心。
- (2) 将人力看作一种资本,并且是最具增值潜力的资本。
- (3) 将人力资源的开发放在首位,更加有效地利用人力资本。
- (4) 人力资源管理部门的地位大大提高。

1.2.4 战略性人力资源管理阶段

Devanna 等人 1981 年合著的《人力资源管理:一个战略观》被认为是战略性人力资源管理诞生的标志。20 世纪 90 年代以后,很多学者相信,人力资源的价值创造过程具有路程依赖性和因果关系的模糊性的特征,竞争对手难以模仿。这一思想直接导致了战略性





人力资源管理的兴起。在有关战略性人力资源管理的研究中,不同的学者对“战略”有不同的关注点和不同的认识,主要的争议点在于:是否存在一种普适的战略性人力资源管理的模式,还是应根据企业战略实施不同的人力资源管理实践。多蒂(D. H. Doty)等人认为,战略性人力资源管理类型可以分为内部型、外部型和混合型,企业应该根据不同的战略采用不同的人力资源管理类型。而杰夫瑞·普费弗(Jeffrey Pfeffer)研究发现高绩效企业普遍采用16种最优的人力资源管理实践,例如,内部晋升、正规培训系统、绩效薪酬、利润分享、员工参与等,这是一种典型的普适性观点。战略性人力资源管理认为人力资源管理在组织的管理活动中应该处于核心位置而不是协调位置,强调人力资源与组织战略的匹配,以“整合”和“适应”为特征。

战略性人力资源管理阶段的特点是:

- (1) 将人力资源管理完全整合进企业的战略之中。
- (2) 人力资源是组织中最重要资源,是一种战略上的资源。
- (3) 人力资源管理者是组织战略决策的关键参与者,扮演着战略决策者、变革推动者、战略执行者等多重角色。
- (4) 增加了人力资源战略、企业文化建设、组织结构设计、知识管理等职能。

1.3 现代企业管理理念的转变

1.3.1 企业管理理念变革的历程

企业管理理念的发展往往是随着整个社会经济的发展而同步进行的。企业管理活动以什么为本,从根本上说是由当时的生产力水平决定的。纵观近代世界经济发展史,企业管理理念的沿革大致经历了以下历程:

1. 以机器为本

这是资本主义前期的管理思想。当时,企业最关注机器,认为谁拥有先进的机器,谁就能走在市场的前列,把职工也当作机器一样对待。

2. 以技术为本

19世纪20年代初,随着科技的迅速发展,企业经营者们普遍开始重视经营管理的技术和方法,人是围绕着既定的技术程序运转的。

3. 以资本为本

20世纪30年代以后,由于世界资本主义的大量资本输出,管理的战略资源表现为金融资本,有了资本就意味着有了一切,因此形成了以资本为主宰的管理思想。

4. 以人为本

20世纪60年代以后,管理的战略资源是人,人能够整合信息和知识,人具有创造性,人是企业获得利润的主要途径,于是就形成了人本管理的理论和实践。

5. 以能为本

21世纪是一个以知识、智力和创新能力为基础的知识经济时代。知识变成能力才有



用,能力作用于知识才有力。能力将成为知识经济时代支配和操纵社会与人的发展的主导力量,人们只有依靠能力才能实现自身价值,于是就形成了能本管理的理论和实践。可以说,能本管理是人本管理的更高阶段。

下面重点介绍人本管理和能本管理两种管理理念。

1.3.2 人本管理

人本主义心理学的基本观点是,人作为一个生物体是受他们自己的价值观和选择性所支配的。马斯洛称这场人本主义运动为第三势力。他就是这场运动的发动者。人本主义心理学的产生有其深刻的社会原因。

马斯洛的需要层次理论为组织管理指出了调动员工积极性的工作方向和内容。例如,任何组织都应从物质和精神两个方面去满足职工的合理需要。

人的需要按不同的情况(因人,因时,因地制宜)而有所不同。为此,要根据不同人的不同需要,有针对性地采取不同的管理措施,才能取得效果。这种管理方式以人性为中心,按人性的基本状况进行管理,这就是所谓的“人本管理”。

一、人本管理的理论模式

1. 确立人本管理理论模式的依据

(1) 企业人是一个完整意义上的人,具有社会人的角色。人本管理应该始终坚持把企业人本身不断的全面发展和完善作为最高目标,为个人的发展和更好地完成其社会角色提供选择的自由。

(2) 企业人的心理、动机、能力和行为都是可以塑造、影响和改变的,社会和企业的环境、文化及价值观的变化也同样可以影响企业人的心理和行为方式。

(3) 作为管理主体和客体的人之间具有相关性,其目标是可协调的。

2. 人本管理理论模式的内容

人本管理的理论模式是:主客体目标协调—激励—权变领导—管理培训—塑造环境—文化整合—生活质量法—完成社会角色。

(1) 主客体目标协调。作为管理主客体的人具有其生物存在和社会、人际关系的相关性,只要企业人的目标趋于一致,即管理主客体目标协调,必然在确保各自利益不招致较大损害的前提下,开展分工与协作,使人本管理在实施管理和领受管理的双方之间达成共识,于是就开始了人本管理。

(2) 激励。激励是指管理者针对下属的需要,采取外部诱因进行刺激,并使之内化为按照管理要求自觉行动的过程。

(3) 权变领导。权变领导即企业管理者以影响管理的各种因素为依据,抓住以人为本的前提,采取有利于自己的领导。

(4) 管理培训。人本管理的过程,也就是培训员工,教会他们完成企业人的职能和义务,传授他们作为社会角色进行活动的专长、技能。更重要的是,通过管理培训,使员工把完成自己担当的企业人和社会角色任务,看作是自己的理想和追求。

(5) 塑造环境。在企业和社会范围内塑造有助于人的主动性、积极性、创造性的充分