



高等院校应用型特色规划教材

人力资源管理

廖三余 主 编
曹会勇 副主编
刘兴倍 主 审



清华大学出版社

高等院校应用型特色规划教材

人 力 资 源 管 理

廖三余	主 编
曹会勇	副主编
刘兴倍	主 审

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书从企业人力资源开发与管理的角度,阐述了人力资源管理的基本理论和实际操作的方法和技巧,内容包括人力资源管理绪论、工作分析与职务设计、人力资源规划、员工招聘与录用、员工培训与发展、工作绩效考核、员工激励、薪酬和福利管理、劳动关系和人力资源管理的未来发展趋势等内容,每一章均配备了针对性的案例,让广大读者在学习每章的内容后,能够理论联系实际,进行实战演练,真正做到学以致用。

为了方便广大读者,本书就人力资源管理中的一些专业词汇进行了中英文对照。本书不仅适合作为高等院校和职业技术学校专科相关专业的教材或参考用书,同时也可作为企事业单位和各种社会组织中从事人力资源管理工作的人员学习的参考、培训用书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/廖三余主编;曹会勇副主编;刘兴培主审.—北京:清华大学出版社,2006.1

(高等院校应用型特色规划教材)

ISBN 7-302-12275-X

I.人… II.①廖…②曹…③刘… III.劳动力资源—资源管理—高等学校:技术学校—教材 IV.F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第155293号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编:100084
社 总 机:010-62770175 客 户 服 务:010-62776969

组稿编辑:张 瑜

文稿编辑:杨作梅

排版人员:李月菊

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:23.5 字数:497千字

版 次:2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-12275-X/F·1421

印 数:1~4000

定 价:31.00元

前 言

宝洁前董事长 Richard Deupree 说过,“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下,把我们的人带走,我们的公司会垮掉,相反,如果你拿走我们的资金、厂房及品牌,而留下我们的人,十年内我们将重建一切。”可见,人才对于企业是何等重要。

21 世纪,人类进入了一个以知识为主宰的全新经济时代——知识经济时代。在这个时代,人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心竞争力,人力资源的价值成为衡量企业整体竞争力的最主要的差异因素。面对全球一体化、高度整合、激烈竞争的时代,如何开发利用和管理好这种资源,使自己立于不败之地是各企业的管理者最关心的问题。

本书从企业人力资源开发与管理的角度,阐述了人力资源管理的基本理论及实际操作方法和技巧,内容包括人力资源管理的绪论、工作分析与职务设计、人力资源规划、员工招聘与录用、员工培训与发展、工作绩效考核、员工激励、薪酬和福利管理、劳动关系和人力资源管理的未来发展趋势等内容,每一章均配备了相应的案例,使广大读者能在学习每章的内容后,理论联系实际,真正做到学以致用。

本书由中国管理科学研究院特约研究员刘兴倍教授提议、策划并审查定稿。廖三余担任主编并负责全书的框架结构设计。曹会勇(南昌大学法学院)担任副主编。全书具体分工为:曹会勇,第 1、8 章;付伟,第 2、10 章;李龙胜,第 3、4 章;廖三余,第 5、6 章;王金花,第 7、9 章。

参加本书编写的各位教师都有比较丰富的实践和教学管理经验。在本书的编写过程中,我们结合教学工作中的经验,并参考和借鉴了国内外几十位专家、学者的大量著作,通过总结和提炼,使本书在理论方面达到了 20 世纪 90 年代以来的最新研究成水平,在实践方面紧密结合了我国经济环境的现有特征,在教学方面条理清晰,在实际应用方面简洁有效,具有了一定的理论深度和广度。故本书适合作为高等院校和职业技术学校相关专业的教材或参考用书,也可作为企事业单位从事人力资源管理工作的在职人员的培训用书。

人力资源管理是一门涉及范围极广、发展较快的学科。虽然我们为编写本书付出了艰辛的努力,但由于水平有限,难免出现疏漏和差错,恳请广大读者批评指正。

本书编写过程中,参考和借鉴了国内外几十位专家、学者的大量著作,对于引用的观点、文字或段落均尽可能在脚注或参考书目中一一列出。我们在此向这些专家、学者表示由衷的感谢与深深的敬意,对于确实无法查到资料来源而涉及到的专家、学者,因未能列出他们的姓名而向他们深表歉意。

作 者

目 录

第1章 绪论.....	1	2.1.1 工作分析的涵义.....	39
1.1 人力资源管理概述.....	1	2.1.2 工作分析的历史与发展.....	40
1.1.1 人力资源管理的涵义.....	1	2.1.3 工作分析的目的和作用.....	42
1.1.2 人力资源管理与传统人事管理.....	5	2.1.4 工作分析的原则.....	45
1.1.3 人力资源管理的历史与发展.....	6	2.1.5 工作分析的常见术语.....	45
1.2 人力资源管理的职能与原理.....	16	2.1.6 工作分析的实施步骤.....	46
1.2.1 基本职能静态描述.....	16	2.1.7 工作分析的意义.....	52
1.2.2 基本职能的相互关系.....	17	2.2 工作评价.....	54
1.2.3 人力资源管理的基本原理.....	17	2.2.1 工作评价的发展.....	54
1.3 人力资源管理的内容和工作目标.....	20	2.2.2 工作评价的意义.....	55
1.3.1 人力资源管理的内容.....	20	2.2.3 工作评价的特点.....	56
1.3.2 人力资源管理目标.....	22	2.2.4 工作评价的方法.....	56
1.4 人力资源战略.....	24	2.2.5 工作评价中收集所需的信息.....	62
1.4.1 人力资源管理战略及其特征.....	24	2.3 工作设计的理论与方法.....	63
1.4.2 人力资源管理战略的重要性.....	25	2.3.1 工作设计的含义.....	63
1.4.3 人力资源管理战略的制定与实施.....	27	2.3.2 工作的性质.....	64
1.4.4 人力资源开发与培训战略.....	30	2.3.3 工作设计的方法.....	65
1.4.5 人力资源使用战略.....	31	小结.....	75
小结.....	33	复习思考题.....	75
复习思考题.....	33	案例分析.....	75
案例分析.....	33	第3章 人力资源规划.....	79
第2章 工作分析与职务设计.....	39	3.1 人力资源规划概述.....	79
2.1 工作分析概述.....	39	3.1.1 人力资源规划的涵义.....	79
		3.1.2 人力资源规划的内容.....	80
		3.1.3 人力资源规划对企业战略的影响.....	81
		3.1.4 实施人力资源规划的重要性.....	83

3.1.5 进行人力资源规划时应注意的问题	85	4.4 招聘测试	120
3.2 人力资源供求预测	86	4.4.1 笔试	121
3.2.1 人力资源供应预测	86	4.4.2 面试	127
3.2.2 人力资源需求预测	92	4.4.3 情景模拟	129
3.3 人力资源规划的程序	95	4.4.4 心理测评与情景模拟的 几点看法	131
3.3.1 收集和涉及组织战略决策 和经营环境的各种信息	95	4.5 员工录用	132
3.3.2 分析企业现有的人力 资源状况	97	4.5.1 录用原则	133
3.3.3 对企业人力资源供求状况 进行预测	98	4.5.2 录用测试方法	133
3.3.4 制定人力资源供求平衡的总 计划和各项业务计划	99	4.5.3 招聘面谈	136
3.3.5 与其他计划协调	99	小结	142
3.3.6 评估人力资源计划	100	复习思考题	142
小结	101	案例分析	144
复习思考题	101	第5章 员工培训与发展	149
案例分析	101	5.1 员工培训概述	149
第4章 员工招聘与录用	106	5.1.1 员工培训的涵义	149
4.1 招聘概述	106	5.1.2 员工培训的目的	150
4.1.1 招聘人员的选择	106	5.1.3 员工培训的特性	151
4.1.2 招聘收益金字塔	107	5.1.4 员工培训的意义	152
4.1.3 真实工作预览	108	5.2 员工培训需求分析	153
4.1.4 招聘过程管理与招聘周期	109	5.2.1 培训需求分析的任务	154
4.1.5 招聘评价	110	5.2.2 培训需求分析的内容	155
4.2 招聘流程	111	5.2.3 培训需求分析的意义	156
4.2.1 确定招聘需求	111	5.3 员工培训方案设计与实施	157
4.2.2 发布信息	112	5.3.1 培训方案的设计	157
4.2.3 招聘测试	113	5.3.2 适当培训方法的选择	161
4.2.4 人事决策	113	5.4 员工培训的评估	169
4.3 招聘渠道	114	5.4.1 确定培训项目评价标准	169
4.3.1 内部招聘	114	5.4.2 评价方案设计	170
4.3.2 外部招聘	115	5.4.3 培训控制	171
		5.4.4 培训的评价	171
		5.4.5 结果的评价	171
		5.5 员工职业生涯发展	172
		5.5.1 员工职业开发概述	172

5.5.2 员工职业开发的方式.....	177	7.2.2 过程型激励理论.....	238
5.5.3 职业锚.....	182	7.2.3 行为改造型理论.....	243
小结.....	191	7.3 员工激励的方法与技巧.....	245
复习思考题.....	191	7.3.1 激励的方法.....	245
案例分析.....	191	7.3.2 员工激励的技巧.....	248
第6章 工作绩效考核	196	7.3.3 四种类型下属的激励技巧.....	249
6.1 绩效考核概述.....	196	小结.....	250
6.1.1 绩效考核的涵义.....	196	复习思考题.....	251
6.1.2 绩效考核的作用.....	197	案例分析.....	251
6.1.3 绩效考核的原则.....	198	第8章 薪酬和福利管理	255
6.1.4 绩效考核的特点.....	199	8.1 薪酬概述.....	255
6.1.5 绩效考核的意义.....	200	8.1.1 薪酬的含义和内容.....	255
6.2 绩效考核体系的设计和 方法的选择.....	200	8.1.2 薪酬的功能.....	256
6.2.1 绩效考核体系的设计.....	201	8.1.3 影响薪酬水平的因素.....	258
6.2.2 绩效考核方法的选择.....	208	8.1.4 薪酬管理的误区.....	261
6.3 绩效考核的实施.....	213	8.1.5 薪酬管理的发展趋势.....	262
6.3.1 绩效考核的实施.....	213	8.2 员工薪酬体系.....	264
6.3.2 绩效考核结果的运用.....	217	8.2.1 员工薪酬体系的涵义.....	264
6.4 绩效考核的分析与改善.....	219	8.2.2 目前典型的薪酬体系.....	265
6.4.1 影响考核的因素.....	219	8.2.3 薪酬体系的设计.....	266
6.4.2 绩效考核的改善.....	221	8.2.4 薪酬体系设计的原则.....	269
小结.....	222	8.2.5 薪酬体系设计必须考虑 的因素.....	270
复习思考题.....	223	8.3 员工福利.....	272
案例分析.....	223	8.3.1 福利的概念和作用.....	272
第7章 员工激励	226	8.3.2 员工福利的内容.....	273
7.1 员工激励概述.....	226	8.3.3 制定员工福利计划需优先 考虑的问题.....	274
7.1.1 员工激励的概念.....	226	8.4 社会保险.....	276
7.1.2 员工激励的基本原则.....	228	8.4.1 社会保险有关概念.....	276
7.1.3 员工激励的作用.....	229	8.4.2 养老保险.....	277
7.1.4 工作阶段的划分.....	230	8.4.3 失业保险.....	279
7.2 激励的理论基础.....	231	8.4.4 生育保险.....	280
7.2.1 内容型激励理论.....	231	8.4.5 工伤保险.....	282

小结	282	案例分析	310
复习思考题	283		
案例分析	283		
第9章 劳动关系	290	第10章 人力资源管理的	
		未来发展趋势	315
9.1 劳动关系概述	290	10.1 未来的企业管理	315
9.1.1 劳动关系的含义	290	10.1.1 企业管理面临新的挑战	315
9.1.2 劳动关系的法律特征	290	10.1.2 企业管理发展趋势	319
9.1.3 劳动关系的性质与意义	291	10.1.3 未来企业管理的重要特征:	
9.1.4 劳动关系理论	292	柔性管理以人性取代制度 ...	320
9.1.5 与劳动关系有关的		10.1.4 未来的五种企业管理	
法律法规	293	模式比较	321
9.1.6 劳动关系管理	293	10.1.5 海外企业人力资源管理的	
9.2 劳动合同	294	特征及其管理人员的来源 ...	324
9.2.1 劳动合同的概念	294	10.1.6 未来的企业组织	328
9.2.2 劳动合同的特征	294	10.2 未来的人力资源管理	331
9.2.3 劳动合同订立的程序	294	10.2.1 战略型人力资源管理	
9.2.4 劳动合同的种类、内容	295	的目标	331
9.2.5 劳动合同的效力	298	10.2.2 战略型人力资源管理	
9.2.6 劳动合同的履行	298	的特点	334
9.2.7 劳动合同的变更	300	10.2.3 与传统型人力资源	
9.2.8 劳动合同的解除	300	管理比较	335
9.2.9 劳动合同的终止	303	10.2.4 未来人力资源管理	
9.2.10 违反劳动合同的责任	304	面临的挑战	336
9.3 劳动争议与处理	305	10.2.5 未来的人力资源部	344
9.3.1 劳动争议的概念与类型	305	10.3 未来的企业家	347
9.3.2 劳动争议的范围	306	小结	352
9.3.3 劳动争议处理机构	306	复习思考题	353
9.3.4 劳动争议处理程序	309	案例分析	353
小结	309	附录 人力资源管理词汇	
复习思考题	310	中英文对照表	358
		参考文献	366

第 1 章 绪 论

随着中国社会主义市场经济体制的逐步建立并日益完善,中国的经济正一日千里地大踏步前进,整体经济实力得到迅速加强。中国加入 WTO 后,正逐步融入世界经济的大潮中,中国的企业正面临着前所未有的机遇和挑战,市场竞争将更趋激烈、更趋残酷。而在知识经济时代的今天,企业竞争的关键是看是否拥有高素质的人才队伍,以及是否建立行之有效的的人力资源管理系统。由此观之,了解作为现代企业管理重要组成部分之一的现代人力资源管理的有关知识,掌握其主要的方法与技巧,尤其是更新和建立对人力资源管理的认识和观念,就显得尤为重要。

1.1 人力资源管理概述

1.1.1 人力资源管理的涵义

1. 人力资源的概念

人力资源(Human Resources, HR)一般是指有劳动能力并愿意为社会工作的人口。人力资源包括脑力劳动能力和体力劳动能力,同时,还包括人的现实的劳动能力和潜在的劳动能力。人的现实的劳动能力是指人能够直接迅速投入劳动过程,并对社会经济的发展产生贡献的劳动能力。人的潜在的劳动能力是指由于某些原因,暂时不能直接参与特定的劳动,必须经过对人力资源的开发等过程才能形成劳动能力。比如对少年儿童进行培养,使之逐步在体力和智力上形成劳动能力,并在将来作用于社会经济发展过程,这就是潜在人力资源的开发过程。

对人力资源概念的界定,各国是有差异的。例如经济活动人口中涉及的两个时限就不尽相同:第一个是起点工作年龄,如 16 岁或 18 岁;第二个是退休年龄,如 55 岁或 60 岁甚至 65 岁或 70 岁等。当然,由于人的劳动能力和人始终融为一体,不可分割,因此,只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。这样,充分表明人力资源具有潜在的效应和可开发性。

2. 与人力资源相关的概念

(1) 人口。人口是生活在一定社会生产方式、一定时间、一定地域,实现其生命活动

并构成社会生活主体,具有一定数量和质量的人所组成的社会群体。在人口的范围内,有具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

(2) 劳动力(Labor Force)。劳动力是指人口中达到法定的劳动年龄,具有现实的劳动能力,并且参加社会就业的那一部分人。劳动力是劳动力市场的主体,代表着劳动力的总体供给数量,不包括尚未进入就业领域的学生、失业者以及丧失劳动能力者。

(3) 人才。人才资源是指人力资源中层次较高的那一部分人。相对于普通劳动力来说,人才就是较高层次的复杂劳动力。人才资源的数量较人力资源少,但其质量较高。目前,什么是人才尚无统一的说法,只是在定义上确认人才是具有特定的知识技能和专长的劳动力。至于对知识、技能和专长的衡量,一般是以学历学位、专业技术职称和各种专业技术证书或资格证书作为认定标准的。那么,哪一级的学历学位、技术职称或专业技术证书才被认定为人才呢?这在我国又以不同地区的具体情况和具体认定方法为准。假定在内陆不发达地区,人才比较少,或许中专学历、初级技术职称或四级技术工人等级以上者就可以被认定为是人才。而在沿海发达地区,人才比较多,或许必须是大学学历、中级技术职称或者六级技术工人等级以上者才可以被认定为人才。

上述各概念之间的关系可以表示为如图 1.1 所示。

人口			
丧失劳动能力者	人力资源		
	学生、失业者	劳动力	
		普通劳动力	人才资源

图 1.1 各概念之间的关系

3. 人力资源的特点

(1) 人力资源的主动性。劳动者(人力资源)是劳动资料、劳动对象和劳动者三个生产要素中惟一具有主动性的生产要素。劳动者通过主观愿望、意念和思想来支配其他要素,并通过劳动者的劳动过程来创造财富。因此,劳动者的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。人力资源的主动性主宰了生产力的整体效应和发展进程。

(2) 人力资源的时效性。人力资源的时效性是指人力资源的形成与作用效率要受人的生命周期的限制。在儿童少年时期,人力资源的投资始终存在,但却不能提供现实的产出;在青壮年时期,人力资源开始产出,并不断增加产出的质与量;到了老年时期,人力资源的产出量又由于人的体力和精力的下降而在总体上有所下降,直至丧失劳动能力、退出人力资源范围。可见,考察人力资源的时效性,可以有效地调整人力资源的投入与产出,最大限度地保证人力资源的产出,延长人力资源的产出期间。

(3) 人力资源的可再生性。人力资源是“活”的资源。一方面,通过人口的繁衍,人力资源不断地再生产,世代延续下去;另一方面,人的体能在一个生产过程中消耗之后,又可以通过休息和补充能量得以恢复。进一步而言,如果人的知识技能陈旧了、过时了,也可以通过培训和学习等手段得到更新和补充。因此,人本身、人的体能与知识技能,都是可以再生的。保证这种再生过程的顺利进行,将有利于人力资源的开发与利用。

4. 人力资源管理的概念

所谓人力资源管理(Human Resources Management, HRM),顾名思义,就是对组织中“人”的管理。具体地讲,人力资源管理就是组织通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考核、薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率,最终实现组织发展目标的一种管理行为。

“人力资源管理”视员工为组织的资产。如果说在工业化时代人力还只是辅助机器设备完成指令任务的工具,那么,在知识化和信息化程度日益发展的今天,人力已经被视为组织中最重要资产,真正确立了人在组织中的主体地位。事在人为,物在人用,财有人管,现代管理归根结底是人的管理。

当今世界,无论是发达国家还是发展中国家,对人力资源的战略性意义都有极为深刻的认识,这种认识对于一个国家来说,已转化为各种政策导向,对于社会组织来说,已转化为实际行动。几乎世界所有的有识之士都一致认为,21世纪将是人力资源的世纪,人力资源问题将主导整个21世纪甚至更为遥远。之所以如此,是由于以下几个方面的原因:

(1) 时代的召唤

① 人力资源需求的变化。知识、技能、责任的需求增加使组织对人的需求已经不再是简单的量的要求,更重要的是对知识、技能、责任的要求。在信息化、国际化的趋势下,中国企业尤其要强调对员工责任意识的要求,即职业道德感的建立与健全。

② 组织扁平化、业务流程再造、虚拟式组织与员工心理承受力和适应力。20世纪90年代企业增强竞争力的四大法宝是品质(Quality)、服务(Service)、团队精神(Team Spirit)和市场反应速度(Market Reaction Rate),其中市场的反应速度是关键因素。为了提高企业的反应速度,企业组织结构越来越扁平化,组织运行的程序也越来越少。其次,业务流程再造成为企业提高反应速度的重要手段。传统的企业是根据目标和部门的各项功能来构建组织机构,强调专业化分工,结果随着企业规模的扩大出现了机构林立、效率下降、信息流动不畅等弊端,现代的人力资源管理要从业务流程的角度来进行组织的构建,如何通过组织的构建促使组织业务流程更通畅、反应更快,是考核组织机构合理性的标准。通过对业务流程的分析,检验和删除多余机构,是现代企业增强反应能力所必须进行的。另一方面,近几年虚拟企业的大量出现也成为企业组织形式的一大变化。许多市场销售达几十亿、上百亿的大公司不再设立自己的生产车间,而是通过外包、OEM(代工生产)等形式降低企业运行成本,甚至在销售上也采取了销售公司买断等形式,这是组织的虚拟化。随着组织的

扁平化、虚拟化、业务流程再造,必然涉及员工的心理承受能力和适应能力。如何通过人力资源管理来提高员工的心理承受能力和适应能力,关系到企业是否能够适应市场激烈竞争的要求。

③ 企业与员工由单一契约到利益共同体。在激烈的竞争环境中,企业不仅需要与其合作者建立利益共同体关系,还需要与员工建立利益共同体关系,这就必然涉及长期报酬的问题。采用哪种利益机制使企业与员工能更好地结合,不让员工沉淀,同时又能激活员工,使企业能够吸纳和留住人才,并以合适的方式进行合理淘汰,是 21 世纪人力资源管理的一项新课题。

④ 沟通、新领导行为、第五项修炼、企业文化、团队。沟通、新领导行为、第五项修炼、企业文化、团队都是现代企业发展所带来的新课题,如何使人力资源管理适应这些新变化是必须研究的课题。

⑤ 品质与创新。企业的创新有四种牵引力:机会、人才、技术和产品。这四种力量之间存在着相互作用,机会牵引人才、人才牵引技术、技术牵引产品、产品牵引更多更大的机会。企业要在竞争中取胜,必须不断地创新,提高产品的品质,而创新工作必须由人来完成,这就要求企业根据自身的发展目标,吸纳并留住大量人才,这也给人力资源管理带来新的研究课题。

⑥ 学习型组织的发展。在企业内部如何进行员工的自我开发和管理,如何进行潜能开发,如何使企业成为学习型组织,是人力资源管理研究的又一课题。

⑦ 区域化、国际化人力资源管理,外派人员管理与本土人员管理。企业发展进入区域化、国际化以后,必然会涉及跨区域、跨文化的人力资源管理,包括企业员工被派往海外或其他地区,对外派人员与本土人员如何分别进行管理,是企业跨区域发展对人力资源管理的一项基本课题。

(2) 竞争压力

目前,世界经济趋向全球化。世界经济的全球化过程和各个国家的开放过程,要求组织管理部门降低管理成本以减少竞争压力和增强竞争能力。随着社会、经济,特别是科学技术的迅速发展,人力资源成本不仅在总成本中的比例很大,而且还在迅速地增加,而非人力资源成本在总成本中的份额正逐步相对减少。此外,对于不同的行业、组织而言,人力资源成本在总成本中的比例是不一样的,制造业的人力资源成本构成比服务部门稍低一些,大学里的人力资源成本构成比例则可以高达 80%。因此,降低人力资源成本、提高组织效率已成为管理的当务之急。这一点对学校、公共行政机关以及服务性部门和机构来说更为重要,因为他们的人力资源成本的构成比例更高。

(3) 技术革新

一个不争的事实是,无论是现在还是未来,工业的发展越来越依赖于科学和技术的发展,依赖于知识与技能的积累和提高,高新科技产业更是如此。21 世纪是知识经济的时代,不仅要求员工尤其是技术人员掌握新的科学知识和技术能力,而且更重要的在于要求员工

深入而快捷地掌握和应用这些知识和技能。这就导致了两个问题：第一，随着各种技术革新的发展和知识更新速度的加快，人们有更多的职业选择机会；第二，伴随着这种发展以及职业选择机会的增加，人力资源管理活动的频繁程度加剧，而且这种活动对科学技术的要求与它的反应程度也更高了，进而提高了人力资源成本。

1.1.2 人力资源管理与传统人事管理

1. 什么是人事管理

人事管理是国家管理、社会组织管理的重要职能。在企业生产经营管理活动中，人事管理是企业管理的重要组成部分。在企业管理制度中，人事管理与生产、营销、财务等管理活动一样，是工商企业管理的基本功能之一。但长期以来这一功能没有得到应有的重视。传统的人事管理(Personnel Management, PM)早期主要是人事档案管理，如记录员工的进出、工资晋升、职务升降、岗位变动以及奖惩制度等情况。企业的人事部门主要职能往往被人们看作为记录性的档案管理。此后，人事管理又出现了一种被称之为“反映性管理”(Reflection Management)的职能，如某人受工伤、出现劳动纠纷等均可以通过“反映”得到解决。但是，人事管理在很长的一段时期里仍然处于一种被动性的和缺乏灵活性的管理模式中，它至多停留在“反映”的程度上。应当指出，人事管理作为企业管理中的重要一环，是在管理活动过程中逐渐发展和完善起来的，它在决策中的地位日显重要。近几十年来，随着知识经济的蓬勃兴起，企业界的有识之士越来越认识到员工对于企业兴衰存亡的决定性作用，并逐步确立了“以人为本”的企业管理指导思想，针对人事管理传统模式的被动性、缺乏灵活性的弊端，欧洲各国率先对人事管理做了较大的变革，代之以人力资源管理的新模式。

2. 传统人事管理与人力资源管理的区别

迄今为止，尚有人误认为传统人事管理与人力资源管理仅是名称上的不同，实际上它们之间已有了本质上的区别，其差异点主要表现在三个方面，如表 1.1 所示。

表 1.1 传统人事管理与人力资源管理的区别

项 目	传统人事管理	现代人力资源管理
核心不同	(1)以“工作”为核心	(1)以“人”为本
	(2)员工应该服从工作的需要	(2)强调人的价值与决定性作用
战略地位不同	普通业务管理部门	企业经营战略的重要组成部分
着眼点不同	事务性	战略性

(1) 核心不同。传统的人事管理，强调以“工作”为核心，看重人对工作的适应性。员工应该服从工作的需要，对员工的评价也只是对其工作绩效的评价。而对员工的个人愿

望和发展则置之不理。

人力资源管理则强调以“人”为本、以“人”为核心，强调人的价值与人的决定性作用。当然，这并不意味着对工作的轻蔑，而是努力寻求“人”与“工作”相互适应的契合点，这是一种较为典型的“双赢方案”。

(2) 在企业中的战略地位不同。传统的人事管理部门，特别是在计划经济体制下的国有企业，人事部门被看作一个普通业务管理部门，一个与企业的经济效益没有多少直接联系的部门。而现代意义上的人力资源管理，则被看作企业经营战略的重要组成部分，是企业竞争的重要资源。

(3) 工作的着眼点不同。传统的人事管理主要着眼于当前人员的补充、员工的日常管理等。无论从指导思想还是从工作内容来看都主要偏重于事务性。人力资源管理则是最大限度地挖掘人的潜能、调动人的积极性，从战略的高度来谋求企业长远发展，追求投入产出的最佳方式。使“合适的人在合适的位置上”，以激活员工为手段，创造出“以十当百、以百当千”的积数绩效。

1.1.3 人力资源管理的历史与发展

1. 人力资源管理演变

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。纵观人力资源管理的发展历史，大致上可以分为经验管理、科学管理和现代管理三个发展阶段，相对应地提出了雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源管理的概念。如图 1.2 所示。

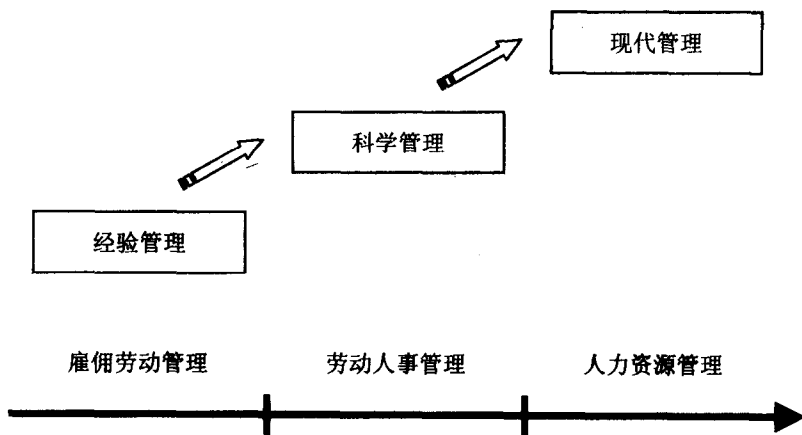


图 1.2 人力资源管理演变过程

(1) 经验管理阶段

经验管理阶段出现在18世纪后期到19世纪末。蒸汽机的发明标志着第一次产业革命的产生,促进了资本主义工厂制度的兴起。以机器为主要特征的现代工业逐渐代替了工厂手工业,工业逐步脱离农业成为第一个独立的产业部门,从而导致大量的农村人口涌入城市,工厂开始面临大量的劳工管理问题,从而促使雇佣劳动管理部门的出现,劳工管理成为工厂管理的一个重要工作。

在这一阶段,“人”被视为“物质人”,在用人单位的眼里工人只是“会说话的工具”,组织完全忽视了工人的心理需求。每个工人都在特定的岗位上每天完成着简单而重复的机械劳动。用人单位为了减少成本、增加利润,常常采用增加劳动强度,延长工作时间,甚至克扣工人工资等剥削手段。

这一阶段人事管理的主要特点是:第一,由于当时需要大量的劳动力,招录雇佣工人就成为人事管理的主要任务;第二,机器的采用产生了劳动分工,因此人事管理开始着眼于解决工厂内部劳动分工与协作的问题;第三,由于存在雇佣劳动,因而出现了不做工的监工,他们开始负责招工、分配工作、发放工资、监督工人的劳动,人事工作开始有了专人管理。

在经验管理阶段,由于缺乏科学的管理方法,雇主完全是凭借自己的经验来管理工厂和工人,因此劳动生产效率非常低下。

(2) 科学管理阶段

19世纪末20世纪早期,欧洲的工业革命引发了大机器生产方式的形成,导致了生产效率的极大提高和劳动分工的进一步明确和细化。由此产生了对人员进行科学管理的需要,也推动了人力资源管理全面进入科学管理阶段。

英国的罗伯特·欧文(Robert Owen)创建了最早的工作绩效评价系统,被称为“人事管理之父”。罗伯特·欧文为每个工人设置一块小方木柱,4个柱面涂上不同的颜色,由浅入深地表示该工人表现的好坏:白色表示很好,黄色表示良好,蓝色表示一般,黑色表示不好。并将小方木柱安装在机器上,每天将对应于工作表现的颜色转向通道。通过这种方法,有效激发了工人的工作积极性。

美国工程师泰勒(Frederick W. Taylor, 1856—1915)在其开创的科学管理运动中也包含了对人力资源管理的研究,提出了劳动定额管理和劳动计件工资奖励制度。他们应用“时间—动作研究法”对工作进行科学研究,设计最合理的程序、动作和工具,使劳动生产率得到极大提高。他提出了对工人的体力和脑力的要求应该与工作要求相匹配的思想。泰勒认为要想让工人最有效率地工作,就要用金钱激励他们,于是他提出了劳动计件奖励制度。泰勒所开创的一系列科学管理活动对于当时劳动生产率的提高起到了巨大的推动作用。

德国心理学家雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg, 1863—1916)将心理学运用到工业领域,开创了工业心理学。他对利用心理测验选拔合格工人的方法进行了研究;同时还对劳动的合理化、疲劳等问题进行了研究。

美国的乔治·埃尔顿·梅奥(G. Mayo)主持的霍桑实验以及其后形成的人际关系学说,对组织环境与员工士气和生产积极性的关系进行了研究;行为科学更是从心理学、社会学、组织行为学、社会心理学等多个方面对人类行为规律进行研究。

科学管理阶段人事管理理论和实践有了很大的发展,主要表现在:

- ① 通过对工人操作的科学化分析,使劳动方法标准化;
- ② 通过对工人工时消耗的研究,制定出劳动定额和时间定额制度;
- ③ 有目的地将培训引入企业,并根据工人特点安排工作;
- ④ 实行有差别的计件工资制,激励工人提高生产效率;
- ⑤ 明确了管理人员与工人的分工;
- ⑥ 出现了劳动人事部门。

尽管这一阶段的人事管理活动和人力资源管理研究都是集中在某一特定领域,没有形成完整的人力资源管理理论体系,但是这些理论和研究都为日后人力资源管理实践和理论体系的建立奠定了基础。

(3) 现代人力资源管理阶段

第二次世界大战以后,人事管理进入了飞速发展阶段。随着组织规模的不断扩大,人事管理逐渐形成了较为完整的管理体系,并成为企业管理的一个支持系统。最初的人事管理工作的主要任务是人员招聘、工资支付、工作记录和档案管理等,随后人事管理又纳入了更多的内容,如培训、劳动关系咨询等。这一时期,人事管理的主要特征是档案管理。

20世纪60~70年代出现了专门的人事管理专家,使人事管理职能得以扩大,薪酬和福利管理、员工培训与发展等成为人事管理的主要职能。这一时期人事管理的理念是以工作为中心,员工是企业的成本,人事管理的核心是如何最大限度地使用员工。在管理方式上强调监督与控制。

20世纪80年代以后,人事管理发展到人力资源管理阶段,并且在组织中的地位不断提高。这种变化不是简单的名称变化,而是管理理念和管理方式的巨大变化。人力资源管理将员工视为组织最重要的资源,重视对员工的长期开发和合理使用。在管理职能方面,人力资源管理不再仅仅承担单纯性的行政事务性工作,更关注影响组织目标实现的长期的战略性工作。在管理方式上,人力资源管理强调“以人为本”的管理理念,使管理方法不仅科学化,而且更为人性化。

从人力资源管理的发展来看,它的每一次发展变化无论是对于人力资源管理理念还是管理实践都是一次创新和突破,是适应组织发展和环境变化的产物。

2. 有鲜明特点的美、日人力资源管理模式

人力资源管理没有一成不变的模式,在不同的企业、行业,不同的国家,甚至不同的时代,对人力资源管理的要求都有所不同,因此有必要对不同的人力资源的管理模式进行研究。美国和日本的人力资源管理模式截然不同,属于两个极端,比较具有代表性,而其

他国家的管理模式大多处于二者之间。比如英国的人力资源管理模式比较接近美国的模式,而欧洲大陆其他国家的模式与日本模式有很多相似之处。

美国和日本的人力资源管理模式是社会化大生产发展的不同阶段的典型代表,由于文化背景不同,两国的人力资源模式各有本国鲜明的特点。20世纪70年代以前,由于美国企业在世界上的霸主地位,美国模式也成为企业成功的象征,许多企业包括日本企业都纷纷学习该模式;70年代中期以后,日本企业的管理方式逐渐显示出强大的竞争力,特别是在制造业方面对美国同行构成了强烈的冲击,日本模式随之成为各国企业效仿的对象。而到了90年代初,美日两国企业在国际市场上的竞争形势又发生了逆转,受泡沫经济和经济危机的困扰,日本的大中型企业尤其是金融服务业的经营绩效大幅度下滑,相反,美国高科技企业则在国际舞台上高奏凯歌。这又迫使日本企业对其模式进行反思,他们又回过头来重新学习美国模式,试图建立一个更高效率的管理模式。而美国企业有了前车之鉴后,也在不断地深化、扩大该模式所获取的成果。随着时代的发展,进入21世纪以来,美日这两种极端的模式也产生了逐步交融的趋势。

(1) 美国人力资源管理模式

随着经济的发展,越来越多的美国企业已经开始对传统的人力资源管理模式进行必要的修改,但历史上所形成的特点仍然继续存在。

① 人力资源的市场化配置

劳动力市场是美国人力资源管理模式的最显著特征,美国政府除反对工资歧视、种族歧视、性别歧视和宗教歧视行为外,对人力资源配置基本上不加限制。各类用人机构特别是企业通常采用向社会劳动力市场公布人员需求信息,进而以市场化的公开、公平和完全双向选择的方式进行各类员工的招聘和录用。而几乎所有的准劳动力从高中阶段起特别是在选择大学专业时,就十分重视分析劳动力市场的需求信息和变化动向,以使自己的所学既符合自己的兴趣特长和能力倾向,又与劳动力市场的需求变化及未来的就业价值有机结合。通过劳动力市场实现正式就业以后,如果对自己的兴趣特长或能力倾向有新的认识,或发现劳动力市场可以提供新的更理想的职业机会,人们便可以通过劳动力市场实现职业流动或工作转换,市场化机制给予实现职业流动或工作转换的员工充分的尊重和肯定。通过这种双向的选择流动,实现了全社会范围内的个人/岗位最优优化配置。

在这种以短期市场买卖关系为核心的就业关系下,员工的流动性很大,美国企业员工队伍的稳定性相对较差。

② 以详细职务分工为基础的制度化管

美国企业在管理上的最大特点是职务分工极为细腻。分工细腻的基础是详细的职务分析。明确和详细的职务分工对企业招聘新员工,客观地评估员工的工作绩效,有依据地制定员工工资水平,有目标地发放奖金,合理的职务提升,评级提级等打下了坚实的基础。在这种制度化的管理下,企业内部实行垂直领导,等级关系明确,上级对问题进行决策,下级按照上级的指示执行。