



煤矿安全从业人员

考核聘用管理的 理论与实践

郭金刚 主编

煤炭工业出版社

煤矿安全从业人员考核聘用 管理的理论与实践

郭 金 刚 主 编

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

煤矿安全从业人员考核聘用管理的理论与实践/郭金
刚主编. —北京: 煤炭工业出版社, 2005

ISBN 7-5020-2613-4

I. 煤… II. 郭… III. 煤矿-矿山安全-工业企业
管理: 人事管理-研究 IV. F407.216.15

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 004443 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
网址: www.cciph.com.cn
煤炭工业出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*

开本 787mm×1092mm¹/₁₆ 印张 16

字数 371 千字 印数 1—2,200

2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

社内编号 5384 定价 40.00 元



版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换



作者简介

郭金刚，男，回族，1964年9月出生，河南省中牟县人，中共党员，中国矿业大学博士，成绩优异高级工程师。1987年7月参加工作，1998年3月至今，任潞安矿业(集团)公司王庄煤矿矿长。现为长治市政协委员、长治市郊区第六届人大代表、中国煤炭学会“第二届青年工作委员会委员”、山西省青年联合会常委、山西省青年企业家协会会员、焦作工学院名誉教授、中国管理科学研究院企业管理创新研究所副所长。

先后主持和参与研究的科技项目有12项荣获省部级科技进步奖，21项荣获市、公司级科技进步奖，主持研制的管理成果有10项荣获省部级以上企业管理现代化创新成果奖。先后出版《特大型高产高效矿井集约化生产技术研究》、《综采放顶煤综合技术研究与应用》、《金字塔安全系统管理法》、《现代化矿井职工教育培训教材》、《提高综放采出率的理论与技术》、《系统思维：现代化矿井创新管理的实践与探索》、《五更方程式》等七部论著。在省部级以上刊物发表学术论文40余篇。

先后荣获“山西省跨世纪杰出青年人才”、第八届孙越崎科技教育基金“优秀青年科技奖”、第四届“中国优秀青年科技创新奖”、“全国质量管理小组活动卓越领导者”、“山西省第十一届优秀青年企业家”、“山西省五一劳动奖章”、“山西省职工十佳科技标兵”、“山西省第十二届杰出青年企业家”、“山西省优秀企业家”、“山西省煤炭系统劳动模范”、“全国煤矿双十佳矿长”、“煤炭工业科技进步矿井先进工作者”等称号；2002年荣获“全国五一劳动奖章”；2003年，被国务院授予“享受政府特殊津贴的中青年专家”称号；2004年，荣获“中国百名杰出经济人物”称号。

编 委 会 成 员

主 编 郭金剛

副 主 编 周志利 栗继祖 李秋霞 杨建立 康立勋

参加编写人员 韩红光 张德根 王爱平 李青安 撒 动

李建国 字国珍 文立杰 李宗涛 姚里忠

闫志龙 吉忠堂 潘改文 连双平 柴 琛

高红森 张韶红

出版者的话

关爱健康、呵护生命、保证安全是人类社会进步的基石。抓好安全生产，维护人民群众根本利益，是践行“三个代表”、全面建设小康社会的必然要求，是解放和发展生产力、走新型工业化道路的前提和保障。高度重视安全工作，是党和国家的一贯政策。近年来，在党中央、国务院的领导下，我国的安全生产状况总体上呈现出稳定好转的良好发展势头。但是，由于我国安全生产基础比较薄弱，一些重大、特大事故还时有发生。我们认为，要抓好安全工作，仅仅靠改善装备水平、优化作业环境是远远不够的，关键是要提高安全管理水平和全体职工的安全整体素养。

管理是企业永恒的主题，人是生产力中最活跃的因素。如何依托管理创新，激活人本安全管理机制，调动职工抓安全工作的积极性和创造性，是摆在企业各级领导面前的一个重大课题。山西潞安矿业（集团）公司王庄煤矿作为闻名全国的一座特大型现代化矿井，近年来，始终坚持“以人为本、安全第一”的管理理念，结合自身实际，以实现“管理无漏洞、现场无隐患、行为无三违、安全无事故”为目标，创立了“金字塔安全系统管理法”，以及与之相配套的全员、全方位、全过程、全时段的“四全”安全管理模式、安全滚动激励机制、业务保安技术管理机制、安全从业人员聘用绩效考核机制、煤矿多维系统管理机制，形成了自上而下逐级落实责任、自下而上逐级倒挂钩考核的闭合管理系统，确保了安全工作的持续稳定健康发展。1998～2004年，百万吨死亡率始终控制在0.22人以下，其中，1998、2000、2002、2003年四年实现了百万吨死亡率为“0”的目标，创造建矿历史最好水平。

煤矿安全从业人员是煤矿安全技术、管理工作的直接承担者，他们整体素质水平、安全素养以及选拔聘用过程中的科学化、规范化程度，直接影响着安全管理的水平。作者以多年从事煤矿安全管理的实践为基础，同时吸收了全国国有煤矿的安全管理经验，在本书中较为全面地阐述了煤矿安全从业人员考核聘用管理理论，提出了煤矿安全从业人员岗位设计技术、选拔聘用程序管理技术、绩效考核评估技术、岗位职责分析测量技术等一系列管理技术，而且深入细致地研究了煤矿安全从业人员岗位设计、选拔聘用、绩效考核过程中的有关技巧，提供了大量操作性较强的思路和方法，折射出了现代

煤矿企业人本管理的安全文化思想。

本书资料翔实，内容丰富，理论性、可操作性较强，不失为煤矿企业安全管理研究中难得的一项成果，不失为煤矿企业激活安全人本管理机制的指导性书籍。为此，我们将本书推荐给从事煤矿安全工作的广大科研工作者、专业管理人员、大中专师生参考阅读，希望从中获得一定的裨益。

前 言

安全是煤矿企业的“天字号”工程，是煤矿工人最大的福利，也是煤矿企业“走新型工业化道路”、实现可持续发展的前提和保障。人是生产力中最活跃的因素，煤矿安全从业人员素质高低，直接关系到企业的安全管理水平和持续稳定发展。因此，搞好安全生产，就必须重视人的因素，依据现代企业管理属性，结合煤矿企业实际，对煤矿安全从业人员进行规范科学的管理。这对于提高煤矿安全从业人员整体素质、优化煤矿企业安全管理水平有着十分重要的意义。

近年来，我国煤炭行业特别是国有煤炭企业的安全状况有了巨大改善，这与党和政府高度重视煤矿安全生产工作是分不开的。尤其是国有煤炭企业坚持“管理与装备并重”的原则，一方面，依靠科技进步，注重安全投入，矿井安全装备水平、技术水平明显提高；另一方面，坚持以人为本，突出从业人员的结构优化、素质提高、绩效考核，进一步提高煤矿企业的安全管理水平。

《煤矿安全从业人员考核聘用管理的理论与实践》一书，依据现代企业人力资源管理理论，结合煤矿企业的生产特点，以潞安矿业（集团）公司王庄煤矿多年来安全管理实践为基础，系统地研究了煤矿安全从业人员的岗位界定设计、选拔聘用程序、绩效考核评价体系，以及煤矿安全从业人员岗位考核制度和评价方法的制定、实施、完善，就如何实施安全管理的人性化、激活煤矿安全从业人员考核聘用机制提出了新的观点和思想，为煤矿企业建立健全科学的安全从业人员考核聘用管理机制提供了一定的理论和实践依据。希望能够对煤矿安全管理起到抛砖引玉的作用。

由于时间仓促，书中难免有一些不足之处，敬请有关专家、学者、同仁和广大读者给予批评指正。



2005年1月

目 录

第一章 煤矿安全从业人员考核聘用与煤矿安全管理	1
第一节 研究煤矿安全从业人员考核聘用的意义	1
第二节 人员考核聘用的相关理论及发展现状	3
第三节 人力资源考核的基本理论	16
第四节 煤矿安全管理对安全从业人员考评与选拔聘用的要求	33
第二章 煤矿安全工作分析与岗位评价	36
第一节 煤矿安全工作分析概述	36
第二节 收集煤矿安全工作信息的主要方法	48
第三节 煤矿安全工作设计	54
第四节 煤矿安全工作岗位评价	62
第三章 煤矿安全从业人员选拔聘用的基本过程	67
第一节 人员选拔与聘用概述	67
第二节 煤矿安全从业人员选拔聘用规划	70
第三节 选拔聘用人员及选拔聘用工具的准备	82
第四节 人员初步筛选与面试的实施	85
第五节 选拔聘用中的人员素质测评	95
第六节 安全从业人员的录用	102
第七节 安全从业人员选拔聘用的评估	105
第四章 安全从业人员考核的绩效评估	122
第一节 绩效评估概述	122
第二节 绩效指标的设计	127
第三节 安全从业人员绩效评估的方法与技术	130
第五章 煤矿安全从业人员岗位分析与职责的制定	138
第一节 煤矿安全事故原因的人为因素分析	138
第二节 煤矿安全工作分析	139
第三节 煤矿安全从业人员职务分析	144
第四节 安全工作特性问卷的研究	151
第五节 煤矿岗位职责要求与行为规范	160

第六节 职务分析的测量技术·····	177
第六章 煤矿安全从业人员岗位职责考核评价办法的制定 ·····	191
第一节 煤矿安全目标管理与绩效考核制度·····	191
第二节 煤矿各类组织机构绩效考核·····	196
第三节 基于员工素质的绩效考核·····	201
第四节 “金字塔”安全系统管理与考核聘用制度·····	207
第七章 安全从业人员岗位职责考核评价的实施与改进 ·····	214
第一节 安全从业人员岗位职责考核评价的实施·····	214
第二节 安全从业人员岗位职责考核评价的误差与改进·····	219
第八章 煤矿安全从业人员聘用考核制度的完善 ·····	223
第一节 煤矿安全从业人员聘用考核的基本制度·····	223
第二节 煤矿安全从业人员聘用考核制度的运行·····	226
第三节 煤矿安全从业人员聘用考核制度的完善·····	229
第四节 完善煤矿安全从业人员聘用考核制度当前需要解决的问题与对策·····	239
参考文献 ·····	243

第一章 煤矿安全从业人员考核聘用与 煤矿安全管理

第一节 研究煤矿安全从业人员考核聘用的意义

煤炭是国民经济和社会发展的基础。煤炭在我国一次能源生产和消费结构中的比重始终占 70% 左右, 预测到 2010 年将占 60% 左右, 2050 年将占 50% 以上, 因此, 煤炭在未来相当长的时期内仍将是我国的主要能源。2000 年全国煤炭总产量为 9.9 亿 t, 2001 年为 11.0 亿 t, 2002 年煤炭产量尽管达到了 13.9 亿 t, 仍不能满足需求。当前, 快速增长的经济对煤炭工业发展提出了更高的要求, 为此, 必须确保煤炭工业持续、稳定、健康地发展。我国煤矿主要是地下开采, 生产环境条件复杂, 与其他行业相比, 煤矿安全尤为重要。安全是煤炭生产的头等大事, 安全对煤炭生产起着保证、支撑和推动作用。

煤矿安全从业人员考核聘用管理是指从实际出发, 按其工作和职务要求, 建立煤矿人员考核聘用指标, 实施考核, 并将考核结果与煤矿安全管理中的用人机制有机结合起来, 形成一个整体的服务于煤矿安全工作的全过程。建立科学规范的煤矿从业人员考核、聘用机制, 在煤炭行业安全管理中有极为重要的意义。认识、研究、探讨适应煤矿科学管理的人员考核、聘用机制, 对于解决目前安全生产人为事故突出的问题, 非常必要, 势在必行。

一、解决煤矿安全问题必须重视煤矿安全从业人员的选拔聘用

(一) 煤矿安全现状

1. 事故多发

当前, 全国安全生产形势总体上呈现稳定好转的态势, 但煤矿安全生产形势仍然十分严峻。煤矿是工矿企业中事故死亡人数最多的企业。2002 年全国工矿企业共发生伤亡事故 13960 起, 死亡 14924 人, 其中煤矿发生死亡事故共 4344 起, 死亡 6995 人, 占工矿事故总数的 31.1%, 占死亡人数的 46.9%。在煤矿事故当中, 重、特重大事故多, 并呈上升趋势。2002 年全国共发生一次死亡 30 人以上的特别重大事故 12 起, 煤矿就发生了 9 起, 分别占事故起数和死亡人数的 75% 和 66.9%。据统计, 乡镇煤矿死亡人数占全国煤矿死亡人数的 64% 以上, 事故起数占全国煤矿事故起数的 60% 以上。所有上述事故的发生, 均与人员素质、管理水平有十分密切联系。

2. 重大事故隐患和重大危险源大量存在

由于煤矿自然条件的复杂性, 开采条件的多变性, 而且存在着瓦斯、火灾、水灾等自然灾害, 这些灾害往往可能存在于一个矿井, 增加了矿井的不安全度; 另外煤矿作业空间十分狭小, 照明条件差, 大量隐患存在于生产过程的各个环节和井下各个场所, 工作时稍有不慎

就可能发生重大伤亡事故。因此,煤矿恶劣的自然条件和苛刻的作业条件,形成了大量的危险源和事故隐患。这些都对从业人员提出了更为严格的要求,才能满足安全生产的需要。

3. 安全管理技术和措施尚不能保障安全生产

由于对煤矿主要灾害的成因缺乏深入研究,使得采取的管理措施针对性、可靠性和配套性不强,只治标,难治本,不能从根本上杜绝煤矿灾害的发生。如片面强调职工遵守规章制度而缺乏对制度的合理性、规范性以及管理手段的科学性进行深入研究,致使管理手段不能满足生产的需要。

4. 职业危害严重

我国原国有重点煤矿中现患有尘肺病的约 17.5 万人,而且人数每年还在增长,每年因尘肺病而死亡 2500~3000 人。这些数字还不包括职业危害更严重的原国有地方煤矿和乡镇煤矿。煤矿的其他职业危害,如噪声、振动以及各类事故导致的职业病也相当严重,安全生产的压力不断加大。

5. 安全状况与发达国家相比差距较大

由于煤矿事故多,死亡人数多,造成我国煤矿百万吨死亡率一直居高不下,与先进采煤国家的差距较大。我国煤矿事故死亡人数是世界上其他主要采煤国家死亡总人数的 4 倍,百万吨死亡率是美国的近 200 倍(2002 年数据统计)、印度的 12 倍。1999 年我国煤矿的百万吨死亡率为 6.08,2000 年为 6,2001 年为 5.85,2002 年为 5,其中国有重点煤矿为 1.25,国有地方煤矿为 3.83,乡镇煤矿为 12.1。国外先进采煤国家煤矿百万吨死亡率非常低,2000 年南非煤矿的百万吨死亡率为 0.13,印度为 0.42,波兰为 0.26,俄罗斯为 0.46;2002 年美国煤矿百万吨死亡率只有 0.025。由此可见,我国煤矿安全生产工作与国外先进采煤国家相比差距很大。吸收国外先进的管理经验,解决我国煤矿的安全生产问题已是摆在我们面前的迫切任务。

(二) 煤矿从业人员的构成

我国煤矿中农民轮换工等从业人员为煤炭生产一线主体,其文化水平低,素质差,缺乏自我保护意识和能力。据 2000 年的调查,30 万 t 以上大中型煤矿中,初中以下文化程度人员占总人数的 62.67%,大专以上文化程度人员只占总人数的 5.44%,高级工程技术人员占总人数的 0.3%;30 万 t 以下小型煤矿中,中专以上文化程度的职工平均每矿不到 3 人。另有资料表明,在现代化大型煤炭企业中,拥有大学本科以上学历的人数仅占职工总数的 2.93%。2001 年国有重点煤矿原煤生产人员效率为 2.78t/工。

目前,我国煤矿的安全管理仍有不少是由管理人员凭主观意志和经验进行工作,管理技术和手段落后。这种管理模式,由于受管理人员的知识、经验和责任心的限制,很难适应矿井灾害事故的复杂多变条件,这也是煤矿灾害事故多发的原因之一。

由于从业人员素质低下,使用不规范,使得许多安全管理要求难以落实,导致了一系列的违章行为,事故隐患难以消除。必须对此进行深入研究,寻找更为可行的解决办法。

二、建立科学规范的煤矿安全从业人员考核与聘用机制是煤矿安全管理科学化的需要

今天的煤矿安全管理,无论是外延还是内涵都已有了极大的发展。当今公认的危害煤矿安全生产的重要灾害已能通过有效的技术手段进行控制。但是人为因素引起的事故却没有得到有效遏制。原有的偏重于技术、设备的安全保障模式在新时期面临着新的考验,如何适应

新的煤矿安全需要,建立相应的煤矿安全管理模式已成为未来煤矿安全管理的首要问题。

十六大报告指出要“走出一条科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、人力资源优势得到充分发挥的新型工业化路子”。安全生产是煤炭工业“走新型工业化道路”、实现可持续发展的前提条件。科学技术是第一生产力,人是生产力中最活跃的因素,要提高煤矿的安全管理水平、煤矿灾害事故的预警能力和防治水平、煤矿安全生产的监察技术水平,就必须重视人的因素。

所谓煤矿安全从业人员考核、聘用机制,就是对煤矿各种岗位安全从业人员所必备的文化知识、专业技能、个人素质水平的基本要求,使用科学的方法建立系统的人才评价指标,通过各种考核评价手段,评价安全从业人员在履行工作职责方面的情况,为煤矿安全管理提供人员选拔与调配工作的科学的管理制度。

按照安全生产对煤矿安全管理的要求,在安全管理的具体过程中,需要相应地改变安全管理手段、制度和方法,提高管理水平。安全管理方法要实现科学化就要有一套适合煤矿安全管理要求的科学办法,使各项安全管理工作做到标准化、系统化、准确化、文明化和最优化。要事事有标准,人人讲标准,有章可循,照章办事;要在科学预测的基础上制定煤矿安全管理的目标,并对实现这个目标的有关因素及其内在的联系,进行定性和定量相结合的系统分析;要掌握充分、准确的数据,凭数据说话,而不能靠直观判断,凭经验办事。在煤矿安全从业人员的选用上,要把岗位职责对他们的岗位职责要求用科学的方法量化,建立选用人员的管理机制。煤矿从业人员考核、聘用必须符合煤矿从业人员的基本素质特点与履行工作职责之间的规律。

三、建立科学规范的煤矿安全从业人员考核与聘用机制的意义

总体来看,建立科学规范的煤矿安全从业人员考核与聘用机制的意义有以下几点:

(1) 充分发挥煤矿安全管理机构的整体功能。煤矿安全从业人员考核聘用机制既可以发挥安全管理机构的管理功能,又可以扩展人员考核和调配功能。从认识上转变观念,从工作上扩大范围;由单一管理扩展到综合管理;由重机器、设备扩展到机器、设备、人员素质并重;由重事后处理扩展到超前预防;由注重结果控制到结果与过程控制并重。在统一协调下实行全方位安全保障,能有效提高综合安全保障能力。

(2) 合理利用人力资源。人力资源是指矿山企业投入到生产中的人力的总称。煤矿安全从业人员考核聘用机制在人员不增加或人员减少的情况下,能充分利用现有人力资源,最大限度的发挥人力资源的效益。

(3) 有效提高煤矿安全管理水平。随着安全观念的转变,人们的安全健康观发生了深刻的变化,对安全管理的需求愈来愈广、愈来愈高。煤矿安全从业人员考核聘用机制正适应和满足了人们安全健康的要求。人员素质提高了,岗位职责就会落到实处,安全工作就会更加落实。

第二节 人员考核聘用的相关理论及发展现状

对于煤炭企业而言,人员管理所面临的严峻现实是企业改善安全管理的关键症结。对于国有煤炭企业而言,拥有的最大优势就是有一套系统的安全管理体系,但这往往又会变

成一种惰性,使得在安全管理决策时不能创新。人力资源优势是我国煤炭企业的又一优势,煤炭企业拥有一大批素质优良的员工,可是我们在以往的生产经营中忽视了这些资源。正如波特在《国家竞争优势》一书中所指出的一样,“在狭义的国际竞争中,竞争优势源自于丰富的资源,并将科技视为外部条件。然而在实际竞争中,丰富的资源或廉价的成本因素往往造成资源配置没有效率。”在国有煤炭企业的改革中,我们往往对实物资产的流失痛心疾首,而面对大量优秀工人下岗、技术专家被挖走,却表现出惊人的麻木。同样,对现有人员使用的不科学,使得本来需要高素质人员配合的管理制度不能起到应有的作用,安全管理就难以取得应有的效果。

中国已经成为 WTO 的成员,国内市场竞争国际化和国际市场竞争国内化同时并存。如何在竞争中打造中国企业的核心竞争力是每一个参与竞争的中国企业应认真思考的问题。在这场竞争中,建立起符合现代人需求的、具有激励作用的人才选拔和使用机制,推行科学的人力资源管理,对我国煤炭企业最终彻底改善安全管理问题具有重大的战略意义。

一、人力资源管理

(一) 人力资源管理的发展

企业生存发展的环境变化了,经营管理的方式以及方法也将随之发生改变。迄今为止,科学的人力资源管理活动大约已有百年历史。在知识经济和世界经济全球化到来、人力资本的贡献大大超过物质资本的贡献时,现代企业的人力资源管理进入到人力资本管理的时代。上述过程大体可划分为传统人事管理阶段(20 世纪初至 20 世纪 30 年代)、人力资源管理阶段(20 世纪 30 年代至 70 年代)、人力资本管理阶段(20 世纪 80 年代以后)等 3 个阶段。

1. 传统人事管理阶段

传统人事管理,指私人企业中员工的选拔和任用,最初称劳动管理,继而称雇佣管理、工业关系,后称人事管理(Personnel Management)。它与生产、营销、财务等管理一样,是企业的基本管理功能之一,主要处理工作中人的问题,以及人与企业的关系。这是人力资本管理的古典阶段。

人事管理在 20 世纪初才形成理论体系,其主要代表人物有以关注工厂管理闻名的美国的泰勒、以关注工业管理闻名的法国的法约尔、以关注企业组织管理闻名的德国的马克斯·韦伯等。

在这个阶段,人们视人为工具,是“经济人”,强调人和事的有效配置;在管理中强调通过利用具有法定的、严格的规章制度对每一个员工进行考核,并根据考核结果实行重奖重罚。奖励的主要方法是实行“差别计件工资”,以及奖金和其他福利与荣誉;对于中层以上的领导,还有分红、职务升迁等。处罚形式包括记过、罚金、长(短)期停职、降低工资、解雇。人们崇尚“蛋糕原理”,提倡工人与雇主共同进行“思想革命”,即双方都不要把心思放在盈余的分配上,而应放在增加盈余的数量(把“蛋糕”做大)上,使盈余增加到大家都认为没有必要去争论如何进行分配的程度,为此,把工人与雇主的和解奉为座右铭。

传统人事管理工作基本上是行政性事务工作,早期只限于人员招聘、选拔、委派、工

资发放、档案保管之类的具体琐碎工作,后来逐渐涉及职务分析、职务描述的编写、拟定绩效考评制度与方法、奖励制度的设计与管理、其他人事规章制度的制定、职工培训的规划与组织等。总之是处理人与事一般关系的工作。

人事管理学派第一次提出了科学的、规范化的企业管理理论,确立了科学的管理制度,有效地提高了劳动生产率。由于他们开启了对企业管理作全面比较研究的先河,其中许多思想、理论和管理方法沿用至今,因而被认定为现代企业管理的起源,泰勒被尊奉为“科学管理之父”。

这个阶段的人员招聘,改变了过去工人选择工作的做法,而是根据完成工作所必需的技能来挑选工人。培训在人事管理阶段就已经得到了高度的重视。传统的人事管理思想认为,教育与培训不仅是工人的事,更是工厂厂方的事,因此建议设立专门的机构,聘请称职的专业人员担任培训教育工作。检验培训结果的依据,是按“时间和动作研究”结果提出的专业技能、工作方法、工具操作标准、工作环节、原材料标准、安全保护等各种各样的要求。人员考核强调的是依据事先确定的劳动定额考察工作完成情况,也就是注重结果考察。

2. 人力资源管理阶段

大约从20世纪30年代起,人们开始认识到上述人事管理学派思想的不足,认为它限制了企业人力资源充分发挥其效能,这样就促成了人力资源管理思想的出现。以哈佛大学教授梅奥为首的人际关系学派,对企业中人与人的关系、人和团体的作用展开研究。40年代,“人际关系”研究改称行为科学研究,并成为国外企业管理的主要学派之一,人力资源管理理论应运而生。这种理论一直流行到20世纪70年代,且直至今天也不乏其影响。其主要代表人物有马斯洛及其“人类需求层次论”、赫茨伯格及其“激励因素—保健因素理论”、麦格雷戈及其“X理论—Y理论”、大内及其“Z理论”、布莱克和莫顿的“管理风格论”等。

在人力资源管理阶段,人们首先批判了传统的“经济人”人性假设,提出了“社会人”假设和“自我实现人”假设,将人视为一种重要的资源,其需求具有层次性,因此将开发和激励作为人力资源管理的重点。在此基础上,人们强调非正式组织和劳资合作对于提升人力资源管理绩效的重要性。

与传统人事管理单纯强调理性管理相比,人力资源管理更加注重其管理的社会性和心理性,用“人性管理”统率对人的理性管理,拓宽了人力资源管理思想内涵。它已经具有了“以人中心”管理的雏形。但它仍然只是停留在对人的行为、人的心理、人的观念等的分析认识之上,希望通过改善人的行为,平和人的心理,让劳动力“资源”更充分地发挥作用。它忽略(至少是不提)劳动者的文化科学技术素质。对于“理性人”和“社会人”的关系,任何偏向一方而“淡化”(其极端是否定)另一方,都同样会陷入片面与僵化,达不到真正有利于人力资本经营管理的目的。

如何实现有效的招聘、培训和考核是企业人力资源管理中的重要课题。人们强调利用工作分析和工作设计确认用工需求(数量以及质量),人的发展和企业要求相一致是培训的中心思想,通过培训使人、职相宜,对人的考核则强调绩效考核,考核的手段日益现代化。

3. 人力资本管理阶段

20世纪80年代初,随着发达国家自70年代末从工业社会向信息社会(后工业社会)的转变,人力资源管理思想出现了新动向:一方面是在上一阶段已经出现的“以人为中

心”的管理思想日趋成熟；另一方面是人力资本理论开始全面介入企业管理。这种思想产生的背景，一是企业文化理论的系统化，促使一个新的管理学派——文化管理学派诞生；二是 20 世纪 50 年代末期由 W·舒尔茨创立的人力资本理论越来越多地被人们所认识和接受，科学技术成为举世公认的第一生产力；三是以计算机技术、现代通讯革命为代表的信息科学使世界经济全球化进入了前所未有的发展时期，市场竞争日趋白热化，企业实力的竞争就是科学技术的竞争、人才的竞争；四是系统科学与管理学的结合，把人力资本经营战略放在整体企业发展战略和企业管理的核心逐渐成为人们的共识。所有这些变化，标志着管理初期的把人当作物的附属物进行的“人事管理”，经过从 30 年代到 70 年代的大约 50 年的“人力资源管理”，进入以知识经济为特征的“人力资本管理”时代。著名管理学家德鲁克、著名经济学家加里·贝克尔、罗默、卢卡斯等人，都为这个阶段的发展做出了重要的贡献。

人力资本管理，强调人是一种资本要素，而且是企业生存和发展的第一资本；强调人的自我发展和自我能力的释放；在具体的管理过程中重视以人力资本为中心的无形资本的经营。“资产是指投资者所拥有的或投资者所控制的资源，可以合理预计未来可获取的经济利益。某项资产的所有权本身是一项无形资产，但所拥有的资产则既可能是有形的，也可能是无形的。”20 世纪 80 年代末的金融信贷危机和不动产价格崩溃，使人们认识到“有形资产的价值是可以一夜之间消失的”，而无形资产的占有才是长期的占有，是企业真正优势之源。20 世纪 90 年代中期，现代企业理论的最新发展——企业知识理论认为，企业最关键的投入和最有价值的因素是知识，所有的人类生产都是依存于知识的，而机器设备仅是知识的载体。知识按其跨时空在个人之间的可转移程度，分为外显知识和隐含知识两类：前者即通常人们所熟知的有形资产，稍加沟通即可获得；后者即无形资产，其转移过程缓慢、成本昂贵且不确定，但一经获得，即具有相对较长期的占有性甚至独占性，从而成为企业稳定的利润之源。在此基础上，人们明确提出了现阶段任何企业要想在市场竞争中获胜，必须从长期以来的以物权为中心的运营，向以人力资本为中心的营运转变。因此，人力管理是现代企业经营的重要内容。

（二）现代企业人力资源管理的核心

现代企业参与竞争有 3 个层次，而每一个层次竞争优势的获取都与人力资源管理活动密切相关。

人力资本管理理论者主张，人力资本营运是一个系统工程。它具有两大体系：一是把人力作为资本进行运作的体系；二是把人力资本作为生产要素进行管理的体系。两大体系下面又有相关的若干子系统，例如组织结构系统、指挥控制系统、计划配置系统、技术开发系统、市场信息系统、评价与考核系统、培训教育系统、监督（会计与审计）系统、社会心理测试系统、人事管理系统等。各个系统之间相互联系、相互影响、相互作用，从而构成一个整合的人力资本营运体系。其中，评价与考核系统是这个体系的核心。

随着管理科学的发展，数学模型和计算机技术被引入管理领域，不仅为人力资本开辟了对整个系统进行定量管理的新途径，而且为人力资本管理的投入产出、经济效益分析提供了方便快捷的工具，使之建立在更为科学的基础之上。

人力资本理论的提出，特别是企业文化理论的诞生，标志着企业从人力资源管理与发展阶段转变为人力资本管理阶段，从注意人力资源外在要素的数量管理，转移到注意人力

资源的内在要素的质量管理,即把管理的重点由量的配置转为质的提高。这时,传统的把人力作为人事、作为资源进行的管理,已经被把人力作为资本进行的管理所代替。这期间,虽然人力资源管理的事务性工作如人员的招聘、录用、调配、考核、报酬和福利、职位升降、教育培训等仍是重要的内容,但是,人力资源的内在质量即人力资本质量的培育已经被放在首位。也就是本阶段的招聘强调的是员工的能力倾向与企业的需要和发展相吻合,强调培训是企业人力资源管理的重要内容,是企业绩效提高的重要途径。

(三) 现代人力资源管理的核心观念

今天许多企业已经把人事处(劳资科等)更名为人力资源管理部,但工作本身并没有发生实质性改变;许多人力资源管理从业人员对工作的性质、内容也没有清楚的认识,以至于人力资源管理并没有真正落到实处。究其原因,人力资源管理的新观念并没有得到企业管理人员特别是高层管理人员的认同。在人力资本管理阶段,企业人力资源管理人员应把握下列一些核心观念:

(1) 人力是一种重要的资本要素。人力资本的概念自舒尔茨提出以来已经得到经济学家的广泛认同,但我们在企业经营管理中仍然将人力仅作为资源对待。

对于人力资源的概念人们有不同的表述方式。具有代表性的是赵曙明在其编著的《人力资源管理及开发》中所指出的,“人力资源是指一定范围内的人口中具有劳动能力的人的总和,是能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。”其落脚点在人,而且是具有相当能力的人。

所谓的人力资本则是指体现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的非物质资本,表现为劳动者健康、具有一定的操作技能和劳动熟练程度。对于企业而言,人力资本就是企业所拥有的人力资源所具备的能为企业创造价值的能力。

在知识经济时代,我们应该从资本的角度来认识人力资源在企业发展中的作用,其载体是人,其价值在于为企业创造利润。人力资本的运营过程是人力资本保值增值的过程,也是企业发展的过程。如果我们仅把人力作为一种资源来使用,其强调的是对资源的合理使用,关注的是短缺资源的配置问题。

虽然人力资源与人力资本只有一字之差,但是,给企业人力资源管理所带来的观念差异却是巨大的。

(2) 企业是人力资本与非人力资本的合约。在长期的经营管理中,谁拥有资本谁就有发言权,这里的资本主要就是指物质资本、货币资本。现代制度经济学的研究证明,企业实际是人力资本与非人力资本的一个合约,彼此结合在一起才能发挥效用。当然,在不同的经济发展时期各种资本的作用有差异。在很长一段时间内,货币资本的作用占主导地位,而随着知识经济时代的来临,人力资本的作用日益突出,在一些高智力行业甚至起到了主导作用。

(3) 人力资本因其载体的作用而表现出相当的能动性特征。与其他资本相比,人力资本必须附着在一定的人身上才可能存在,也就是人力资本与其载体不可分离,这也是长期以来人们将人力资本与其载体——人混为一体的重要原因。人具有一定的能动性,其能力的发挥因能力的大小、时间、地点、事件、与他人的关系甚至心情等因素的不同都有可能产生差异,众多的人力资本投资收益核算也因为载体的能动性而显得难以考核。如何激发员工的工作积极性,使其能动地发挥作用是企业人力资源管理面临的一个重大课题。