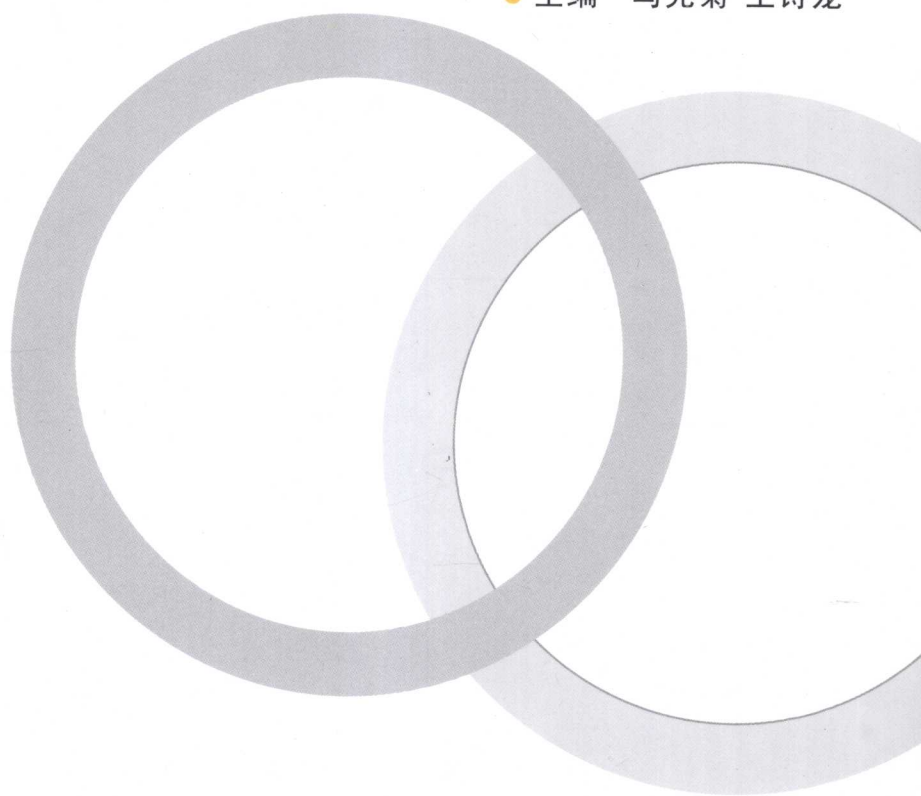


● 高等院校人力资源管理专业应用型创新教材

人力资源管理

human resource officer

● 主编 马光菊 王诗龙



2

△ 中国财政经济出版社

人力资源管理

human resource officer

主 编 马光菊 王诗龙

副主编 陈 萍 李梅香 徐荣琴

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/马光菊主编, —北京: 中国财政经济出版社, 2008.12

ISBN 978-7-5095-1109-1

I. 人… II. 马… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理 IV.F272-92

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第192218号

责任编辑: 张从发 责任校对: 肖灿

封面设计: 黄薇 版式设计: 黄薇

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻版必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲28号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 销售电话: 027-88071749 88324307

华中科技大学印刷厂印刷 湖北南财文化发展有限公司经销

787×1092毫米 16开 17印张 380千字

2009年1月第1版 2009年1月第1次印刷 定价: 29.80元

ISBN 978-7-5095-1109-1/F • 0931

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

前 言

随着知识经济时代的到来,人力资源已逐渐超过物质资源、金融资源,成为企业的核心资源。企业管理的研究者与实践者们都有一个共识:不确定性是企业所面临的新竞争环境的主要特征,而造成这种不确定性的关键因素就是经济全球化、技术进步和消费者地位的提升。企业如何应对这一新的挑战呢?企业管理的研究者和实践者们不约而同地将目光投向了人力资源。以资源为基础的企业理论则认为,传统的竞争优势来源(如技术、财务资源的获得)已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。因为人力资源的价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征,其细微之处竞争对手难以模仿,所以,企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源,有效地管理人力资本,而不是物质资本,将是企业绩效的最终决定因素。人力资源管理对企业发展的重要作用已成为业界共识,人的因素也相应地越来越成为企业实现自己战略目标的关键因素。因此,人力资源管理的好与坏,将决定着企业未来的命运,它已成为企业的核心。

人力资源管理重要性的突显是市场竞争加剧的结果。随着社会主义市场经济的快速发展,人力资源管理在企业管理中的作用也变得日益重要。人力资源管理在管理领域的扩大和在管理环节的提前等表现,使人力资源管理在企业管理中发挥着越来越重要的作用。人力资源管理在实际运作中需要不断创新,其核心是在企业管理中如何最大限度地调动员工的积极性。根据企业自身情况,建立行之有效的鼓励员工创新的竞争机制才是人力资源管理的根本所在。一个企业能否健康发展,在很大程度上取决于员工素质的高低与否,取决于人力资源管理在企业管理中的受重视程度。管理者的素质直接影响企业人力资源管理的成败。人力资源管理工作是每个企业管理者必须履行的职责,企业管理者应该具备良好的政治思想素质,具有强烈的事业心和高度的工作责任感,具有创新意识,善于学习,具有敬业精神,具有调动员工积极性的能力。通过对这些知识的了解,可以帮助企业管理者落实责任,确保企业各种政策、制度、组织绩效间的密切联系,维护企业人事政策和制度的连贯性,促进企业更好地成长和壮大。

在编写教材的过程中,我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文,在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。有些内容在文中以参考文献的方式进行了说明,但也有疏忽的地方,在此我们对这些在人力资源管理方面作出了巨大贡献的学者们一道表示感谢。由于我们学术水平和经验积累有限,因而本书难免存在不足及疏漏之处,欢迎大家不吝赐教,以便我们今后将其完善。

本书由马光菊负责总体设计,编写是团队共同努力的结果,均由工作在人力资源管理教学和科研第一线的实际工作者编写。参编人员及分工如下:第一章、第三章、第九章,马光菊;第二章,李钥莹;第四章,刘丹;第五章,韩琳;第六章,曾凡辉;第七章,李梅香;第八章,朱彦冰、史红英、蒋艳新;第十章,马光菊、李梅香、熊杰;第十一章,马光菊、陈萍、王诗龙;第十二章,陈萍。王诗龙、徐荣琴、李荣、田泉参与了所有章节的习题编写。完成初稿后,由马光菊进行统稿,李梅香和陈萍做了大量的辅助工作。

本书在编写的过程中得到武汉工业学院工商学院以及经济与管理系领导的大力支持,湖北经济管理干部学院、中南财经政法大学武汉学院、湖北大学知行学院的相关老师也参与编写了部分内容,在此表示衷心的感谢!

内容提要

美国人力资源管理学者科迈斯·麦吉阿指出,企业慎重地使用人力资源,可以帮助企业获取和维持其竞争优势,它是经营上所采用的一个计划和方法,并通过员工的有效活动来实现企业的目标。毫无疑问,科学的人力资源开发和管理是保持企业旺盛生命力的关键因素之一。

人力资源管理是管理学中的一个崭新和重要的领域,它是一门综合性的学科,它由经济学、管理学、心理学、社会学、信息管理学、组织行为学等学科的知识和技术所构成。本书从企业人力资源管理的角度,阐述了如何通过工作分析明确界定下属员工的权力和责任、如何通过岗位评估合理地评价不同岗位的相对价值、如何进行有效地分解并管理所属部门的目标、如何理解并执行公司的薪酬体系并发挥其激励作用、如何有效地管理员工的绩效、如何进行有效的人才招聘、甄选和离职管理、如何帮助员工规划其职业生涯使之为企业做出更大贡献、如何进行员工压力管理,本书还涉及了企业信息化方面的内容。本教材编写的目的是希望能改变以往教材重理论轻实践的不足,强调教材的实践性、实用性,适合实践型本科专业经济管理类人力资源管理教材,亦可供各类企业的管理者参考运用。

目 录

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源的概念	1
第二节 人力资源管理的产生与发展	5
第三节 人力资源管理概述	8
第四节 组织与人力资源管理的关系	12
第五节 人力资源管理的重要性	15
第六节 知识经济对人力资源管理的挑战	18
复习思考题	22
开放式讨论	22
第二章 人力资源战略与规划	24
第一节 人力资源战略与企业战略	24
第二节 人力资源战略的选择与配合	26
第三节 人力资源规划	30
第四节 人力资源需求预测和供给预测	33
复习思考题	41
开放式讨论	41
第三章 岗位分析	43
第一节 岗位分析及相关概念	43
第二节 岗位分析的方法	49
第三节 岗位说明书的编写	57
复习思考题	60
开放式讨论	60
第四章 员工招聘	61
第一节 招聘概述	61
第二节 人员招募	65
第三节 员工甄选	72
第四节 人员录用	84

第五节 人员招聘评价	86
复习思考题	90
开放式讨论	90
第五章 员工培训与开发	92
第一节 员工培训与开发概述	92
第二节 培训与开发的实施模型	96
第三节 培训与开发的方法	101
第四节 新员工的上岗培训	108
复习思考题	110
开放式讨论	110
第六章 员工绩效考评	111
第一节 绩效考评概述	111
第二节 建立有效的绩效管理系统	115
第三节 绩效考评的内容与标准	119
第四节 绩效考评的实施与反馈	124
复习思考题	130
开放式讨论	130
第七章 员工激励管理	132
第一节 员工激励的内涵、作用与原则	132
第二节 激励理论介绍	136
第三节 实用个人激励计划	144
第四节 整体激励计划	152
复习思考题	155
开放式讨论	155
第八章 薪酬制度和薪酬管理	157
第一节 薪酬的基本范畴	157
第二节 员工薪酬体系设计的原则和方法	161
第三节 薪酬水平与基本薪酬制度	167
第四节 福利制度	173
第五节 国外的薪酬制度	176
第六节 国际化中的薪酬管理	177
复习思考题	178
开放式讨论	179

第九章 职业生涯规划与管理	180
第一节 职业生涯和职业管理	180
第二节 职业发展理论	186
第三节 职业生涯规划	191
第四节 职业选择理论	196
第五节 职业生涯开发	198
复习思考题	202
开放式讨论	202
第十章 人力资源管理信息化	204
第一节 信息化与企业发展	204
第二节 人力资源管理信息化	212
第三节 人力资源信息系统的选择与实施	215
复习思考题	219
开放式讨论	220
第十一章 员工的压力管理	222
第一节 压力的种类、起因和控制方法	222
第二节 心理咨询的类型及其效果	227
第三节 正确处罚的原则	232
第四节 人力资源与员工交往	235
复习思考题	238
开放式讨论	238
第十二章 劳动关系与劳动合同法	241
第一节 劳动关系概述	241
第二节 员工权利与劳动管理	244
第三节 社会保险	250
第四节 劳动争议与处理	256
复习思考题	264
开放式讨论	265
参考文献	266

第一章 人力资源管理导论



本章重点:

- ◆ 人力资源的概念
- ◆ 人力资源的构成
- ◆ 人力资源管理的基本原理
- ◆ 人力资源管理的功能
- ◆ 人力资源管理的重要性

任何一个企业要想在当今这种激烈的竞争环境中成长壮大,都必须要迎接几个方面的挑战。首先就是它必须能够提供某种长期价值,才能赢得竞争优势。对于一个企业的长期价值以及最终生存可能性而言,真正至关重要的就是它的人力资源管理状况。人力资源管理包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策及其实践活动。近年来,组织对其人力资源的管理给予了越来越高的重视,产生这种现象的主要原因是人们认识到员工的行为表现是组织是否能够达到自己目标的关键,因此人力资源管理对组织的成败至关重要。在本章中,我们首先介绍人力资源相关概念,讨论人力资源管理的产生和发展,然后说明组织的发展与人力资源之间的关系,最后探讨人力资源管理面临的挑战。

第一节 人力资源的概念

经济学把可以投入到生产中去创造财富的生产条件统称为“资源”。“人力”作为一种资源虽然暗含了其作为手段的性质,但是,它同森林、矿山等用来满足人类需要的自然资源相比,其重大差异在于,人力资源既是生产的承担者,又是生产发展目的的实现者,即一切生产都是为了满足人的发展和社会全面进步的需要。

一、人力资源及其相关概念

人力资源的定义有许多种,很多学者对此都有不同的解释。关于人力资源的概念,国内外比较常见的定义有:

- ◆ 人力资源是指组织中的员工。(彼得·德鲁克)
- ◆ 能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设的人口的能力。(清华大学张德)
- ◆ 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,它对经济起着生产性的作用,使国民收入持续增长。它是最活跃最积极的主动性的生产要素,是积累和创造物质资本、开发和利用自然资源、促进和发展国民经济、推动和促进社会变革的主要力量。(南京大学赵曙明)

◆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。(余凯成)

本教材定义的人力资源是指能够推动社会和经济发展的,能为社会创造物质财富和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的总称。它包含了数量和质量两方面的概念,人力资源不仅要求具有劳动能力,同时还要求具有健康、创造性的劳动,能推动社会的发展和人类的进步。因此,这里所讲的人力资源是活资源,排除了不能推动社会发展、不能为社会创造财富的那部分人,它既不等于人才资源,也不等于人口资源和劳动力资源。可见,人力资源是一个涵盖面很广的概念,它的提出开拓了社会学,特别是经济学对人和劳动力研究的崭新领域。在这里,有必要分析人口资源、劳动力资源和人才资源的概念,有助于我们准确地理解人力资源的实质、内涵及其重要性。

人才资源是指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。它重点强调人的质量方面,强调劳动力资源中较杰出、较优秀的那一部分,表明一个国家和地区所拥有的人才质量,反映了一个民族的素质和这一民族可能拥有的发展前途。这一部分是各国最为重视的财富。

人口资源是指一个国家或地区具有的人口数量,它主要表明的是数量概念,是一个最基本的底数,劳动力资源、人力资源、人才资源等皆来源于这个最基本的资源中。

劳动力资源是一个国家或地区具有的劳动力人口总称,是人口资源中拥有劳动能力的那一部分人,通常是在18岁到60岁左右的人口群体。这一人口群体应该具备从事体力劳动或脑力劳动的能力。劳动力资源偏重的是数量概念。

人力资源是人口数量与质量的统一,是潜在人力与现实人力的统一。

二、人力资源的构成内容

一般来讲,人力资源的构成内容主要包括:体质、智力、心理素质、品德、能力素养、情商等六个方面。

◆体质即身体素质,包括身体的忍耐力、适应力、抗病力和体能等。

◆智力在这里是指学习的速率。智力的好坏主要取决于记忆能力、感知能力、理解能力、思维能力、接受能力和应变能力。

◆心理素质包含有情绪的稳定性、心理承受力、心情、心态、心理应变能力和适应能力等。

◆品德即道德品质。古人把良好的道德品质概括为仁、义、礼、智、信。人的道德品质对于其人力资源的质量的评估是非常重要的。

◆能力素养是学历、经历、阅历的综合表现。它可以表现为以下这些能力:战略能力、知识总量、规划能力、理解能力、决策能力、研究能力、组织能力、判断能力、创新能力、人际沟通能力、推理能力、感知能力、分析能力、工作的条理性、应变能力、文字写作能力、演讲

能力和再学习的能力。

◆情商(EQ)即情感商数(Emotional Intelligence Quotient),它直接影响一个人在面对环境的要求和压力时能否取得成功的能力。情商这个概念是由美国耶鲁大学心理学家彼得·塞拉维(Peter.Salovey)和新罕布什尔大学的约翰·D.梅耶(John. D.Mayer)于1990年提出的,它由五个层面组成:了解自己感受的能力;控制个人情绪与冲动的能力;面对挫折与失败不退缩的能力;感受别人情绪的能力;处理别人情绪的能力。许多学者认为,智商是用来预测一个人的学业成就的,而情商是被用来预测一个人的职业成就的。

三、人力资源的基本特征

经济资源通常可以分为三大类:自然资源、物质资源和人力资源。与其它资源相比,由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性,决定了人力资源具有以下特点:

1.人力资源是主体性资源或能动性资源。主体性或能动性是人力资源的首要特征,是与其它一切资源最根本的区别所在。所谓主体性,就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动,由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外,在经济活动中人力资源是唯一一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、进取、创新,而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任务,其他任何生产要素都不具有这样的能力。

2.人力资源是特殊的资本性资源。人力资源作为一种经济性资源,它具有资本属性,与一般的物质资本有共同之处。即:(1)人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物,其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说,人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能是先天就有的,为了形成能力,必须接受教育和培训,必须投入财富和时间。(2)人力资源也是在一定时期内可能源源不断地带来收益的资源,它一旦形成,一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。(3)人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如劳动者自身的衰老就是有形磨损,劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。普遍适用的边际收益递减规律,不完全适用于人力资源。在现代社会的经济发展中,呈现的是人力资本边际收益递增规律,这使得当代经济的增长主要应当归因于人力资源。

3.人力资源是高增值性资源。目前在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动,就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。人力资源的经济作用日益强化,不仅仅是人力资源质量提高的结果,同时也是因为人力资源的使用过程是一个不断自我补偿、更新、发展和丰富的过程所决定的。

4.人力资源是再生性资源。人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

四、人力资源对经济活动的作用

人力资源是经济活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要的资源。它对经济的增长具有特殊重要性,同时也对企业竞争力具有重要意义。

(一)人力资源在经济增长中的作用

现代经济理论认为,经济增长主要取决于四个方面的因素:新的资本资源的投入;新的可利用的自然资源的发现;劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高;科学的、技术的和社会知识储备的增加。很显然,后两项因素均与人力资源密切相关。因此,人力资源决定了经济的增长。经济学家把人力资源称为第一资源,芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者舒尔茨(Shultz)认为国家和地区的富裕程度是由该国家和地区的人力资源丰富程度来决定的。

发达国家占有资本资源的优势,自然资源也得到了很好的利用。但是随着社会的迅猛发展,对这两种资源的获取难度不断加大,而且获取这两种资源对科学技术和知识的依赖程度也越来越大,从而也越来越依赖拥有先进生产知识和技能的劳动者的努力。因此,当代发达国家经济增长主要是依靠劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高以及科学的、技术的和社会的知识储备的增加。美国人力资本经济分析专家爱德华·丹尼森用因素分析法指出:1929—1957年间美国国民经济增长中有23%的贡献份额来自教育发展,即人力资源开发方面的贡献。近年来,美国经济的稳定持续发展也充分证明了知识、信息、科技的承载体——人力资源的重要性。实践中,发达国家也将人力资源发展摆在头等重要地位,通过加大本国人力资源开发力度,提高人力资源素质,同时不断从发展中国家挖取高素质人才,来增加和提高其人力资源的数量和质量。

(二)人力资源对企业生存和发展的意义

现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一项真正的资源:人。”IBM公司总裁华生也说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”可见人力资源是企业生存的关键资源。

现代企业的生存是一种竞争性生存,人力资源自然对企业竞争力起着重要作用。依据美国田纳西大学工商管理学院管理学教授劳伦斯·S.克雷曼(Lawrence.S.Kleiman)的观点:“为了成功,这种竞争优势可以用两个途径达到:一是成本优势,二是产品差异化。”人力资源对企业成本优势和产品差异化优势意义重大。

彼得·圣吉则强调了现代企业需要具有整体思维、系统思维、权变思维能力的员工,他们必须拥有洞察力、创造力、判断力,具有“整合式创新才能”,能创造性地解决企业所面临的“动态性复杂问题”。值得注意的是,健康人格也成为知识经济条件下企业的竞争性资源,因为,企业间竞争的成败也取决于员工的敬业精神,敬业的前提是乐业,需要培养员工持久的工作热情。为适应后工业社会的经济竞争,企业必须再造,而再造要求提倡实验精神。实验精神依赖持之以恒的探索和理性地对待失败的态度,以及坚忍不拔的意志力。资讯信息社会是开放的社会,企业的成功取决于对各种资讯信息的开放接受程度,因而员工兼收并蓄的开放态度,愿意广纳收受各种观点尤显必要。后工业社会的企业为恢复生产而

做的改造趋势是“抛弃分工”、“再造”作业流程,而在新的流程系统下更需人际协调和合作。因此,包括持久的工作热情、坚忍不拔的意志力、兼收并蓄的开放态度、人际协调沟通技能、团队合作精神等在内的健康人格均对企业竞争力具有重要意义。由此可以得出结论:在知识经济时代,企业的生存和发展依赖于智能型加心理健康型人才。

第二节 人力资源管理的产生与发展

人力资源管理是近几十年来才逐渐出现并逐渐普及的新概念,以前对人的管理称为人事管理。实际上,人力资源管理活动的起源可以追溯到非常久远的年代,中国历史上就有许多知人善任的事例,并由此而形成了“事在人为”的观念。不过,人力资源管理作为一门独立的学科体系,作为现代工商管理整个系统中的一个重要组成部分,约出现在 20 世纪 50 年代中后期。它研究如何最有效、最合理地管理和使用企业所拥有的最宝贵的资源——员工们的才能与热情,从而实现企业的既定目标,推动社会和组织的迅速发展。为此,我们有必要了解人力资源管理产生和发展的历程。本教材根据大多数学者的看法,将人力资源管理的产生和发展的过程划分为以下 5 个阶段:人事管理初始阶段、科学管理阶段、人际关系运动阶段、组织科学—人力资源方法阶段和人事管理让位于人力资源管理阶段。

一、人事管理初始阶段

在 18 世纪中叶至 19 世纪,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,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。

这一阶段人事管理的思想有如下特点:

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报酬。
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”,他们的主要任务是指派、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,已经产生。他们是“监工”的头,成为新的工厂系统的当权者。随之而来的是日益加大的工人和当权者、当权者和所有者之间的距离。

二、科学管理阶段

在 19 世纪末和 20 世纪初早期,欧洲经济生活中出现了工业革命,由此引起了大机器生产方式的形成。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的提高和生产率的提高,与之相适应的技术进步的加快不断促使人事管理方式发生变革。工业革命除了引起了专业化分工的形成外,还对生产过程提出了建立监督层级的需要,因此生产过程中出现了管理人员。

劳动分工的主要优点是:新工人接受培训的时间减少;原材料的消耗减少;合理安排工人节约了开支,并由此而产生了以技能水平为基础的工资等级制度;工人的工作转换减少、节约了工作时间,并使工人的操作更加熟练,这又激发了工人的创造性。专业化的缺点是把人变成了机器的附属物,压抑工人的活力。著名的空想社会主义者欧文(Robert Owen)于 1799 年在苏格兰建立了一家棉纺厂。他认为人的行为是所受待遇的反应,雇主和组织应该努力发掘人们的天资,消除影响员工的天资充分发挥的障碍。欧文还创建了最早的工作绩效评价体系,他把一个木块的四面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。为此,欧文被誉为“人事管理的先驱”。在企业的实地调查中,我们经常能够发现在一些外资企业生产车间的生产线的尽头有一个液晶显示屏,上面不断变化的数据在通知该生产线上员工目前下线产品的合格品率。这种做法和欧文的思想是完全相同的。

科学管理的最根本假设是认为存在一种最合理的方式来完成一项工作,这种最好的工作方式最有效率,其速度最快,成本最低。为此,需要将工作分为最基本的机械元素来进行分析,然后再将它们以最有效的方式重新组合起来。美国的机械工程师泰勒(F.W.Taylor)是科学管理之父,而跑表就是他的“圣经”。1885 年,泰勒在一家钢铁公司对一个名为施密特的铲装工人进行了时间-动作研究,去除了其无效工作部分,并对技术进行改造,对钩状物铲的大小、堆码、铲装重量、起动距离和手臂摆动的弧度等细节都作出了具体的规定,结果使生产率提高了 2.96 倍。除了时间-动作研究以外,泰勒还认为所挑选的工人的体力和脑力应该尽可能地与工作要求相配合,不应该使用高于合格水平的工人。泰勒认为只要工人在规定的时间内以正确的方法完成了工作,就应该发给他相当于工资的 30%到 100%的奖金,这就是最初的劳动计量奖励制度。泰勒还提出需要用金钱来激励他。泰勒还提出工作集中的效率是由其中生产率最低的工人的效率决定的,换言之,工作集体中每个人的效率都会降低为当中水平的工人的效率。

在 20 世纪 20 年代,泰勒的科学管理理论在美国被广泛地采用。但是科学管理运动没有顾及到员工的感受,使员工对工作开始产生不满情绪,因此并没有真正起到激励效果。于是,企业开始建立员工的休闲娱乐设施、员工援助项目和医疗服务项目上,逐渐出现了人事专家和人事管理部门,这为现代人力资源管理的发展奠定了重要的基础。在当时的行为科学研究领域,芒斯特伯格(H.Munster-berg)在 1913 年出版了《心理学与工作效率》一书。他对人事管理的贡献主要在于:第一,用工人的智力和情感要求来分析工作;第二,用研制的实验装置来分析工作。他对接线生进行了空间感、智商和身体的敏捷性等各种测试,结果发现测试结果好的人在实际工作中也被公司认为是好的工人。这说明测试可以成

为员工录用的一种辅助手段。在第五章中,将详细地讨论这一问题。

三、人际关系运动阶段

社会因素在机器化大生产中的作用是在著名的霍桑实验中被发现的。1924年到1932年,哈佛商学院的梅奥(E.Mayo)、罗特得斯伯格(F.Roethlisberger)等人在芝加哥的西方电器公司霍桑(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,影响工作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器公司的态度。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,自己的帮助和建议对公司有重要的意义。后来,哈佛商学院的梅奥·罗特得斯格和怀特(N.White)等人在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其协调程度有关,而集体协作以及协调程度又决定于主管人员对工作群体的重视程度、非强制性的改善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。

霍桑实验的研究结果启发人们进一步研究与工作有关的社会因素的作用。这些研究的结果导致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念是不可靠的。20世纪三四十年代,美国企业管理界流行着一种“爱畜理论”。当时在爱畜牛奶公司的广告中说爱畜牛奶来自愉快的奶牛,因此品质优良。因此研究人员认为愉快的工人的生产率也会比较高,于是公司用郊游和员工餐厅等办法来试图改善工人们的工作环境,创造良好的人际关系氛围,提高士气,从而提高生产率。实际表明,这一理论夸大了工人的情感与士气对生产率的影响。

四、组织科学—人力资源方法阶段

我们知道,组织本身对人们的表现具有造就、限制和调整的作用,而且人的行为还要受到各种职位上的权威、工作和技术要求的影响,因此不能简单地认为人们在组织中的行为方式就是人际关系。组织行为科学是指研究与人们的行为有关的社会学和心理学,其分支包括工业心理学或组织心理学,研究人在工作中的行为;社会心理学,研究人们如何影响和被影响;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;组织行为学,研究个人和群体行为的原因,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;社会学是研究社会、社会机构和社会关系的学科。20世纪六七十年代造血科学的一个重要课题就是研究民主式、专制式和协商式等各种领导方式的适用条件和环境问题。组织科学强调的重点主要是整个组织而不是员工个体,目前

的人力资源管理理论实际上是组织行为科学与前面我们讲过的各个阶段的员工管理实践相结合的产物。

五、人事管理让位于人力资源管理阶段

传统的人事管理是以事为中心,对人实行刚性化的管理。工业时代的标准化、大型化、集中化依然在相当程度地影响和左右着人事管理的思想和方法。但是,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化管理,要求对人的尊重和人性的管理,要求对人的关怀和柔性化管理,这些功能人事部门已经无法达到。把人视为资源,视为人类社会活动中最宝贵最重要的活动资源,对这个问题的深入理解和对它显而易见的重要性的认识,使得在社会上掀起一股变革运动,砸掉人事部的牌子,换成人力资源部。人力资源管理是以人为中心,以开发人的内在潜能,发挥人内在的积极性为原则。人力资源管理开始了新的发展篇章,当前的人力资源管理体现着如下的特点:

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求和发展需求,尊重人的隐私权。
2. 从以管理为主转为以开发为主,尽量培养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. 管理从刚性转为柔性,个性化管理的特征越来越明显,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。

第三节 人力资源管理概述

资源是有价值的、可用的。可用不等于能用好,要用好资源就需要管理。人力资源管理是组织的基本管理职能之一,其基本任务是:吸引、保留、激励与开发组织所需的人力资源,促成组织目标的实现,从而使组织在市场竞争中得以生存和发展。具体来说,就是把组织所需的人力资源吸引到组织中来,保留在组织内,调动他们的工作积极性,并开发他们的潜能,从而获得人力资源的高效率使用。

一、人力资源开发和管理的概念

人力资源开发主要是指国家或地区、企业、家庭、个人的正规国民教育、职学历教育、职业技能培训以及人的使用和启智等一系列活动,从而达到培养各类人才、开发人的潜能、提升人的质量的目的。人力资源开发是一个较大较广的概念,一个人的一生都与开发紧密相连。

人的一生中有四种教育,即家庭教育、学校教育、社会教育和自我教育。家庭教育对人影响最大的时期是从出生到10岁左右,学校教育对人影响最大的时期是从10岁到22岁