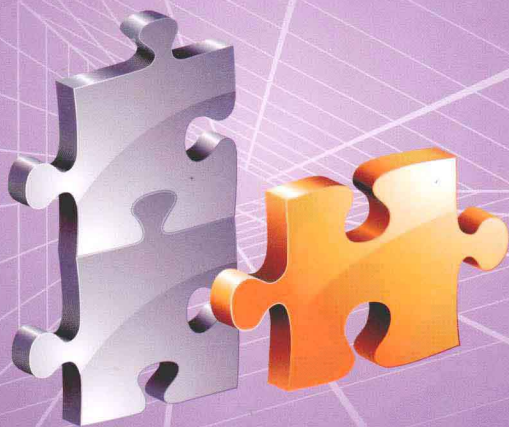




高等学校人力资源管理专业“十二五”规划教材
重庆市精品课程教材

人力资源管理理论与实践

RENLI ZIYUANGUANLILILUNYUSHIJIAN



吴博 程支中 薛艳◎编著

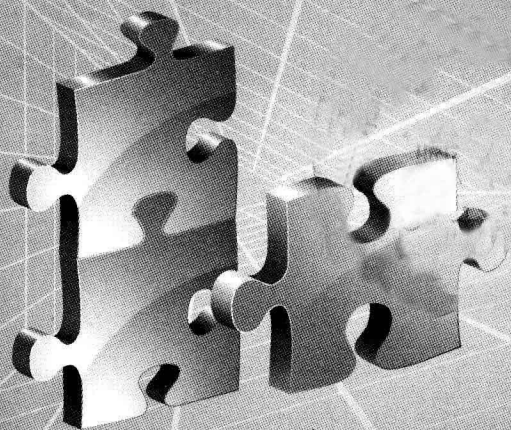


中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

“十二五”高等学校人力资源管理专业
重

人力资源管理理论与实践

RENLI ZIYUANGUAN LILILUN YUSHIJIAN



吴博 程支中 薛艳◎编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书作为人力资源管理专业的重要基础课教材,对人力资源管理基本理论和方法进行了较为全面的总结和概括。同时,根据人力资源管理专业实践性和应用性强的特点,结合企业人力资源管理实践领域中的有益探索和有用经验,对人力资源管理实践中的工作流程、基本技能和方法做了较为充分的介绍,具有较强的系统性和实践性。各章后面都附有详细的本章小结、先导案例分析、复习题,以帮助学生更好地理解 and 掌握人力资源管理的理论和方法。

本书可以作为相关管理专业本科人力资源管理课程的教材,还可以作为各个行业从事人力资源管理工作人员的专业辅导书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理:理论与实践 / 吴博,程支中,薛艳编著. —北京:中国电力出版社,2013.12
高等学校人力资源管理专业“十二五”规划教材
ISBN 978-7-5123-5319-0

I. ①人… II. ①吴… ②程… ③薛… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 293803 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:高竞男

责任校对:邓明达 责任印制:邹树群

北京市同江印刷厂印刷·各地新华书店经售

2013年12月第1版·2013年12月北京第1次印刷

787mm×980mm 16开本·24.5印张·480千字

定价:39.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前 言

21 世纪是知识经济的世纪，各个企业甚至国家的竞争主要表现在人才的竞争上。因此，人力资源作为企业实现自己战略目标的资源，其重要性越来越突出，人力资源管理被提到了战略管理的高度，人力资源管理者的的重要性也得到了进一步肯定。

人力资源及人力资源管理越来越受到重视，这就促进了人力资源管理专业的发展。在近 20 年的发展中，各个学校纷纷开设了人力资源管理专业，其培养目标也越来越靠近企业的用人需求，越来越注重人才的应用能力的培养，即从培养研究型人才转向应用型人才。

本书是重庆市精品课程的建设成果之一，在编写过程中特别注重将理论与实践相结合，同时借鉴了德国行动导向教学的理念，以介绍工作流程及工作方法为重点，通过实训让学生参与完成各个项目，有利于培养学生的实践能力；在内容的组织和编排上遵照人力资源管理实践的内在逻辑，使教学内容的内在联系更加紧密；内容和案例都来自中国本土，教学内容更具有针对性和普遍适用性。

本书由重庆师范大学吴博副教授担任主编，程支中博士、薛艳博士担任副主编。各章执笔：吴博编写第一章、第二章、第三章、第八章；程支中编写第五章、第六章；薛艳编写第四章、第七章、第九章。全书由吴博完成统稿。

第一章主要介绍了人力资源管理的定义、内容体系、任务、战略意义以及与相关概念的联系。第二章主要介绍了工作分析的相关内容以及工作说明书的编写。第三章主要介绍了人力资源规划的相关内容和人力资源供需预测方法及企业人力资源供需达到平衡的方法。第四章主要内容包括员工招聘的含义、原则、意义、流程、主要途径、甄选方法及对招聘过程的评估。第五章主要介绍了员工培训的相关内容。第六章主要介绍了员工绩效考核与绩效评估的相关内容。第七章主要介绍了薪酬、薪酬管理、薪酬调查和薪酬设计的相关内容。第八章主要介绍了员工职业生涯规划的相关内容和理论。第九章主要介绍了劳动关系、劳动法律关系、劳动合同和劳动争议的相关内容。

本书在编写过程中博采众长，参考大量已经发表的研究成果，主要参考资料已列于书后，特向有关作者深深致谢！此外，还参考了众多期刊、网页资料，因篇幅所限，没

IV 人力资源管理：理论与实践

有一一列明，在此也一并表示感谢！在本书的编写过程中，我们自始至终得到了中国电力出版社常淑茶总编和各位编辑的大力支持，在此，也表示衷心的感谢！

由于作者能力和知识水平有限，加之时间仓促，书中疏漏之处难免，期待各位专家和读者批评、指正。

本书出版之时正值母校 60 周年校庆，谨以此书献给母校 60 周年华诞！

编 者

目 录

前 言

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源管理的重要概念	2
第二节 人力资源管理的发展历程	8
第三节 人力资源管理的内容与手段	21
复习题	26
第二章 工作分析	27
第一节 工作分析概述	29
第二节 工作分析的程序	36
第三节 工作分析的方法	43
第四节 工作说明书	69
复习题	84
第三章 人力资源规划	86
第一节 人力资源规划概述	87
第二节 人力资源规划的程序	96
第三节 人力资源的供求预测与平衡	100
复习题	116
第四章 员工招聘与录用	118
第一节 员工招聘概述	119
第二节 员工招聘的程序	123
第三节 招募源与招聘方式	130

第四节	招聘中的面试和测验	138
第五节	招聘评估	147
	复习题	154
第五章	员工培训	156
第一节	员工培训概述	157
第二节	企业员工培训需求分析	172
第三节	企业员工培训的内容与测定	192
	复习题	203
第六章	绩效考核与评价	205
第一节	绩效考评概述	206
第二节	绩效考评的方法	211
第三节	绩效考评的实施	228
第四节	绩效考评的影响因素及解决对策	245
第五节	考绩面谈与绩效改善	249
	复习题	258
第七章	薪酬管理与员工福利	260
第一节	薪酬管理概述	261
第二节	工作评价	269
第三节	薪酬调查	279
第四节	工资的基本类型	286
第五节	奖金	295
第六节	员工福利	300
	复习题	305
第八章	员工职业生涯管理	307
第一节	职业生涯管理概述	308
第二节	职业规划与职业发展	324
第三节	职业锚管理	331
	复习题	340

第九章 劳动关系管理	342
第一节 劳动关系概述	344
第二节 劳动合同的订立和履行	350
第三节 集体合同的协商与履行	360
第四节 劳动合同管理	368
第五节 劳动争议与处理	369
复习题	378
参考文献	380

第一章 人力资源管理概述

学习目标

通过本章学习，使学生掌握人力资源管理的定义、内容体系、任务及战略意义；明确人事管理与人力资源管理的不同；明确人力资源管理的原则；了解人力资源管理的现状及趋势；了解知识经济对人力资源管理的挑战。

重点：人力资源、人力资源管理的内涵、特征。

难点：知识经济条件下人力资源管理面临的挑战。

先导案例

浩博公司是一家主要从事建筑行业装饰与装修的私营企业，员工有 100 余人。随着近年我国城镇化建设的发展，公司连续多年出现了高利润、高增长的发展趋势，未来发展潜力看好。在当今激烈的市场竞争中，公司提出以人为本的原则，倡导“诚信、合作、团队、成长”的企业文化。

陈佳今年 30 岁，获得管理学硕士学位后，进入浩博公司担任人力资源部经理。在此之前，他曾在一家生产企业做过 4 年的人力资源管理工作。陈佳到任之后不久便发现了公司的问题。比如，公司各部门的工作很少有“计划”，岗位责任不能落实到个人，或者说根本就没有具体的岗位责任制，导致有的工作没有人做，有的工作几个人做，或者有的工作的经手人经常变动，员工很难找到自己准确的位置。由于工作安排不合理，不少员工为此感到不快。当陈佳问及公司为何如此时，得到的回答是：“一开始就是这样的。”

由于行业的特殊要求，公司其他职能部门在招聘时，一般都非常注重员工是否拥有相应的学历与相关的工作经验。而在人力资源部，却仅有一半员工具备人力资源及相关专业的学历，而具备人力资源管理经验的员工仅有 1/3，工作上大家也是各干各的，彼此很少沟通。而且，人力资源部对公司的战略规划了解甚少。尽管人力资源部的工作非常繁重，但其他部门似乎总认为他们不能及时对相关的要求作出反应，因此意见很大。

陈佳的前任王洪在担任人力资源部经理的期间，员工因工资涨幅不大，多有不满情绪。王洪虽然向公司总经理建议过调整员工工资，但最终没有结果。

陈佳想，虽然公司有各种各样的问题，但自己初来乍到，不能提出太多的异议，再说每个公司的制度与管理方式都有自己的传统，况且目前公司的运转情况还不错。

正当犹豫不决时，他无意中听到别的部门经理在训斥其员工：“你最近怎么总是出错？如果再这样下去，就送你去人力资源部，恐怕人家也不要你！”

陈佳听后心里很不是滋味。他该怎样强化人力资源部的职能呢？

请思考：

1. 浩博公司在人力资源管理上存在哪些问题？
2. 陈佳如何强化人力资源部的职能？

（资料来源：改编自百度文库 <http://wenku.baidu.com/view/58a1518a680203d8ce2f244c.html>）

第一节 人力资源管理的重要概念

进入 21 世纪，国际间的竞争越来越激烈，而竞争说到底人才的竞争。中国作为人口大国，虽然有丰富的人力资源，但是，我们不得不承认，我国人力资源的素质还有很大的提升空间。为了使我国在国际竞争中永远立于不败之地，必须努力造就我们自己一流的人才队伍。而人才不是天生的，是需要培养的。对人才资源的开发与管理，本身就是一门学问。人力资源是人才资源的基础，因此，要先做好人力资源的开发与管理工

作，有效的人力资源管理已经成为中国大多数企业发展的重大课题。要使企业人力资源管理真正为企业战略与业务服务，就必须建立起适合本企业特点和需要的人力资源管理体系，建立工作分析系统以识人，完善招聘与选拔系统以选人，健全配置系统以用人，建设培训与开发系统以育人，创建考核与薪酬系统以留人。

一、人力资源的概念与特征

（一）人力资源的概念

1. 资源

从经济学的角度来看，资源是为创造物质财富而投入到生产活动中的一切要素，包括人力资源、自然资源、资本资源和信息资源。

2. 人力资源

人力资源（Human Resource, HR），广义上指在一个国家或地区内的人口总值所具有的劳动能力的总和，它是包含在人体内的、可以通过劳动释放出来的一种生产力。

狭义的人力资源，是指劳动力资源或劳动力，是能够推动社会和经济发展的、具有劳动能力的人口总和。如果从现实的应用形态来看，则包括体质、智力、知识和技能四个方面。具有劳动能力的人，不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人，而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的人。所以，人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口，也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

关于劳动年龄，由于各国的社会经济条件不同，劳动年龄的规定也不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为15岁，上限规定为64岁。我国招收员工规定一般要年满16周岁，员工退休年龄规定男性为60周岁（到60岁退休，不包括60岁），女性为55周岁（不包括55岁），所以我国劳动年龄区间应该为男性16~59岁，女性16~54岁。

通常来说，人力资源的数量为具有劳动能力的人口数量，其质量指经济活动人口具有的体质、文化、知识和劳动技能水平。一定数量的人力资源是社会生产必要的先决条件。一般来说，充足的人力资源有利于生产的发展，但其数量要与物质资料的生产相适应，若超过物质资料的生产，不仅消耗了大量新增的产品，且多余的人口也无法就业，对社会经济的发展反而产生不利影响。在现代科学技术飞速发展的情况下，经济发展主要靠经济活动人口素质的提高，随着生产中广泛应用现代科学技术，人力资源的质量在经济发展中将起着愈来愈重要的作用。

3. 人力资源与人力资本

人力资本管理（Human Capital Management, HCM）理论最早起源于经济学研究。20世纪60年代，美国经济学家舒尔茨和贝克尔创立人力资本理论，开辟了关于人类生产能力的崭新思路。该理论认为物质资本指体现在物质产品上的资本，包括厂房、机器、设备、原材料、土地、货币和其他有价证券等；而人力资本则是体现在人身上的资本，即对生产者进行教育、职业培训等的支出及其在接受教育时的机会成本等的总和，表现为蕴含于人身上的各种生产知识、劳动与管理技能以及健康素质的存量总和。人力资源与人力资本既相互联系又相互区别，具体表现如下。

（1）联系。人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念，研究的对象都是人所具有的脑力和体力，从这一点看两者是一致的。而且，现代人力资源管理理论大多是以人力资本理论为根据的；人力资本理论是人力资源管理理论的重点内容和基础部分；人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的；两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。

（2）区别。

1) 在与社会财富和社会价值的关系上，两者是不同的。人力资本是由投资形成的，强调以某种代价所获得的能力或技能的价值，投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回。因此，劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造，

就要据此来获取相应的劳动薪酬和经济利益，它与社会价值的关系应当说是一种由因果的关系。

而人力资源则不同，作为一种资源，劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起了重要贡献作用，人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力，它在生产过程中可以创造产品、创造财富，促进经济发展。它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

2) 二者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是通过投资形成的存在于人体中的资本形式，是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结，是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用，它强调投资付出的代价及其收益，考虑投资成本能够带来多少价值，研究的是价值增值的速度和幅度，关注的重点是收益问题，即投资能否带来收益以及带来多少收益的问题。人力资源则不同，它将人作为财富的来源来看待，是从投入产出的角度来研究人对经济发展的作用，关注的重点是产出问题，即人力资源对经济发展的贡献有多大，对经济发展的推动力有多强。

3) 人力资源和人力资本的计量形式不同。众所周知，资源是存量的概念，而资本则兼有存量和流量的概念，人力资源和人力资本也同样如此。人力资源是指在一定时间、一定空间内人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。而人力资本，如果从生产的角度看，往往与流量核算相联系，表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗；如果从投资活动的角度看，往往又与存量核算相联系，表现为投入到教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

（二）人力资源的特征

人力资源是一种特殊且非常重要的资源，是各种生产力要素中最具有活力和弹性的部分，从其内涵出发，它具有以下特征。

1. 价值性

按照经济学的观点，一种资源必须首先具有使用价值，才会引起经济主体对其的需求。所以，应该首先认识到人力资源的价值。人力资源的使用价值体现在，对人力资源的管理能够降低组织活动成本或增加组织收益。例如，对操作工人进行技术培训可以降低废品率，提高产品质量；对员工开展绩效评估能够为员工薪酬设计提供科学依据，从而减少组织内部冲突，提高组织效益。

2. 社会性

人力资源处于特定的社会和时代中，不同的社会形态、不同的文化背景都会反映和影响人的价值观念、行为方式、思维方法。人力资源的社会性要求在开发过程中特别注

意社会政治制度、国别政策、法律法规以及文化环境的影响。

3. 能动性

能动性是人力资源的根本性质。人力资源在一切经济活动中都有着能动作用,人们通过认知思考进行分析、判断和决策,对客观事物采取适当行为以获取所欲谋求的结果。同时,人力资源还是唯一能起创造作用的因素,人具有创造性思维,能够适应环境的变化,能够担负起应变、进取、创新、发展的任务,从而使组织充满活力。人力资源的能动性具体体现在以下三个方面。

(1) 自我强化。即通过努力学习和锻炼身体等积极的行为,使自己的劳动能力大大提高和增强。

(2) 自主选择职业。每个人都可以通过主动选择职业甚至岗位来展示自己的能力和才华。

(3) 积极劳动。这是人力资源能动性最重要的方面。积极性的发挥对于充分挖掘人力资源的潜力具有决定性的影响。在人力资源开发过程中,能动性调动的程度直接决定着人力资源开发的程度和达到的水平。

4. 高增值性

人力资源作为一种特殊资源,它能够在一定时期内,不断地为投资者带来收益,而且它的收益份额大大超过了自然资源和资本资源。这就决定了人力资源的经济价值呈不断上升的趋势,具体表现就是人力资源的市场价值在上升,人力资源的投资收益率在上升,劳动者的可支配收入也在上升。

5. 时效性

人力资源的形成、开发和利用都要受到时间的限制。从个体看,作为生物有机体的人有其生命周期,而作为人力资源的人,其能够从事劳动的自然时间又被限定在生命周期的特定时间段(如男性为16~60岁),能够从事劳动的不同年龄段(青年、壮年、老年)的劳动能力也不尽相同。从社会角度看,在各个年龄段人口的数量以及他们之间的联系方面,特别是“劳动人口与被抚养人口”的比例方面,也存在时效性问题。加之工作性质不同,人的才能发挥的最佳时期也不同。一般而言,25~45岁是科技人才的“黄金”年龄,37岁为其峰值。时效性要求人力资源开发要抓住人最有利于职业要求的年龄阶段,实施最有效的激励。

6. 可再生性

人力资源以人身为天然载体,是一种“活”的资源。人力资源通过人口总体内各个个体的不断替换、更新和劳动力的“消耗—恢复—再消耗—再恢复”的过程实现其再生。特别是人力资源在利用过程中有一个可持续开发、丰富再生的特殊过程,人在工作之后可以通过不断学习更新自我,可以通过工作积累经验,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、持续开发。

二、人力资源管理的含义

人力资源管理，是以提高劳动生产率、工作生活质量和获取经济收益为目的，对全社会或一个组织的各个阶层、各个类型的从业人员实施招聘、录用、培训、激励、保持、发展直至退休的全过程；是一种通过运用科学、系统的技术和方法进行各种相关的计划、组织、领导和控制，谋求人与事以及人与人之间的相互适应，实现充分发挥人的潜能、把事情做得更好这一目标所进行的管理活动。

根据以上人力资源管理定义，可以进一步从以下几个方面去理解。

(1) 人力资源管理并不直接管理社会劳动过程，也不是简单地对人或事进行管理，而是对市场劳动过程中人与事、人与人、人与组织的相互适应进行管理，做到事得其人，人尽其才。

(2) 人力资源管理是通过运用科学、系统的技术和方法来进行的，也就是在知人、识事的基础上，根据因事择人的原则，使人与事结合起来，根据人与事各自的变化发展及时调整他们之间的关系，保持人事相宜的良好状态。

(3) 人力资源管理要根据每个人的能力特点和水平，做到人岗匹配，为人提供充分施展才华的条件。因此，人力资源管理是动态的管理，而不是静态的管理。

三、人力资源管理的基本功能

(一) 获取

根据企业目标确定的所需员工条件，通过规划、招聘、考试、测评、选拔来获取企业所需人员。

(二) 整合

通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的化解等有效整合，使企业内部的个体、群体的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念，使之形成高度的合作与协调，发挥集体优势，提高企业的生产力和效益。

(三) 保持

通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动，保持员工的积极性、主动性、创造性，维护劳动者的合法权益，保证员工工作场所安全、健康、舒适，以增进员工满意感，使之安心满意地工作。

（四）评价

对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面做出全面考核、鉴定和评价，为做出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据。

（五）发展

通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发，促进员工知识、技巧和其他方面素质的提高，使其劳动能力得到增强和发挥，最大限度地实现员工的自身价值和企业的贡献率，达到员工个人和企业共同发展的目的。

四、人力资源管理者的角色定位及任务

随着人力资源管理地位日益提高，企业人力资源管理者必须适应知识经济发展的需求，进行角色的重新定位，只有这种角色转型才能成为人力资源管理的有效保障；同时，人力资源管理者也需要承担一些相应的任务。

（一）人力资源管理者的角色

1. 战略伙伴角色

时代主题的转变促使人力资源管理由操作层向战略层转移，把人力资源管理和经营战略结合起来，人力资源部门通过有效整合人力资源质量及结构，提高组织实施战略的能力来帮助企业实现经营战略。

2. 职能专家角色

人力资源管理者在工作设计时应该充分考虑员工潜在的多元化需求，用柔性的角色定位代替传统的职责划分来管理员工培训、奖励、晋升以及其他涉及组织内部人员流动的事项。积极鼓励引导员工进行职业生涯设计，使员工在企业角色变换中认识自身价值，发挥自身的最大潜能来为企业服务。

3. 员工支持者角色

在新型的现代企业中，领导与被领导之间的界限越来越模糊，人力资源管理由行政权力型转向服务支持型，权威逐渐被知识所替代。人力资源管理者要想提高员工的参与度，必须提高自身的知识结构，强化自身各方面的综合素质，只有这样，才能为学习型组织的建设创造良好的氛围，才能指导和培养员工对企业的忠诚度和工作成就感。

4. 变革的推动者角色

在企业不断变革中，人力资源管理者扮演了非常重要的角色，尤其当企业导入文化变革时，通过组织改革、流程改造可以改变员工的行为与工作方式，通过教育培训可以试着改变员工的心态，进而引导员工行为的改变。

（二）人力资源管理者任务

人力资源管理者需要承担的责任和任务有以下十个方面。

- （1）把合适的人配置到适当的工作岗位上。
- （2）引导新员工进入组织（熟悉环境）。
- （3）培训新员工适应新的工作岗位。
- （4）提高每位新员工的工作绩效。
- （5）争取实现创造性的合作，建立和谐的工作关系。
- （6）解释企业政策和工作程序。
- （7）控制劳动力成本。
- （8）开发每位员工的工作技能。
- （9）创造并维持部门内员工的士气。
- （10）保护员工的健康以及改善工作环境。

第二节 人力资源管理的发展历程

经济全球化格局的形成，使得国际人才竞争日趋激烈，国际竞争的深化必然推动企业生产要素在全球内流动并进行优化配置，当然包括人力资源的全球配置。这就导致人力资源管理不论从理论角度还是实践角度都出现了一些新的趋势，需要企业及时更新观念，在新形势下抓住机遇来获得长足发展。而想要准确、全面地把握人力资源管理的真实面目，就必须将人力资源管理放回其形成与发展的具体历史环境中去观察，本节以人力资源管理的演化和趋向为线索，试图勾勒出人力资源管理的演变轮廓，从而有助于正确地认识和理解人力资源管理，使人力资源管理的作用更好地体现出来，为现代企业管理和发展服务。

一、西方人力资源管理的形成与发展

人力资源管理在西方的发展大致可以划分为四个阶段：19世纪末20世纪初为早期人事管理阶段；20世纪20~70年代末为人事管理阶段；20世纪80年代到21世纪初为人力资源管理阶段；21世纪第一个十年为人力资源管理云时代。

（一）早期人事管理阶段

对人事管理的理论和实践影响比较大的学科或管理思想是工业革命、科学管理运动、早期工业心理学、人际关系运动和科学行为科学。在这些学科或管理思潮中，萌发了一些人事管理的思想和实践，从而构成了早期人事管理。

1. 工业革命

工业革命导致了劳动专业化的提高和产量的剧增。劳动分工使生产率大大提高的原因是：节省了学习所需要的时间，减少了原材料的消耗，节省了从一道工序到另一道工序的时间，工人对所用工具更加熟悉，这种熟悉又反过来激发了工人在使用工具中的创造性，通过合理地安排工人的工作，节约了开支。由于劳动分工，也因此产生了以技能为基础的工资等级。

在这一时期，还产生了由罗伯特·欧文创建的可以说是最早的工作绩效评价系统。他将一块木板分别涂上四种颜色，表示由好到差四种工作表现，并安装在机器上，每天将对应工作表现的颜色转向通道。这种做法激发了工人工作的积极性，收到了很好的效果。由于欧文第一个较为系统地研究了工作中人的管理问题，他被称为“人事管理之父”。

2. 科学管理运动

美国工程师泰勒开创的科学管理运动，使管理成为一门真正的科学。科学管理所取得的一系列成果也包括了对人事管理的研究，引发了现代人事管理理论和实践上的一次革命，主要体现在以下方面。

(1) 运用时间与动作研究对工作进行科学的研究，设计最合理的工作程序、动作和工具，使劳动生产率得到极大提高。

(2) 提出工人在体力和脑力上应该与工作要求相匹配的思想。

(3) 实行领导定额管理。

(4) 提出职能工长制，主张主管人员的工作按专业详细分工。

(5) 在对工人的选择与培训上按科学来办事，做到科学选人与用人；对经过科学挑选和培训的工人进行科学管理，促使科学培训与科学的劳动过程相结合。

(6) 提出了最初的劳动计件奖励的报酬制度。

然而，科学管理理论由于没有考虑到员工的感受，仅仅把员工作为和机器设备一样的生产资料来对待，使员工对工作开始产生不满，因此影响了其激励效果的发挥。尽管科学管理及其相关理论由于时代的局限存在许多在今天看来是相当不合理的成分，但是，它第一次将科学管理的观念引入到人事管理中，揭示了人事管理与劳动生产率以及工作绩效之间的关系，说明通过有效的人事管理是可以提高员工的劳动生产率和工作绩效，从而达到提高企业绩效的目的。

3. 早期工业心理学

将心理学运用到工业领域的第一人是德国心理学家雨果·芒斯特博格，他开创了工业心理学。当时心理学关注的主要是职业选拔和职业培训问题。芒斯特博格在1912年出版的《心理学与工业生产率》一书中，论述了用心理学测验方法选拔合格工人等问题。此外，他也研究了疲劳、劳动合理化等问题。总之，早期工业心理学主要是如何解决人