

普通高等教育“十二五”规划教材

工商管理系列

人力资源管理

H u m a n R e s o u r c e M a n a g e m e n t

主 编 孙 欣
任玉霜 缪春光
副主编 孙 华



 上海财经大学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材·工商管理



人力资源管理

主 编 孙 欣

副主编 孙 华 任玉霜 缪春光



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/孙欣主编. —上海:上海财经大学出版社, 2013. 8
(普通高等教育“十二五”规划教材·工商管理系列)
ISBN 978-7-5642-1685-6/F·1685

I. ①人… II. ①孙… 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 160155 号

☐ 责任编辑 汝 涛

☐ 封面设计 钱宇辰

RENLI ZIYUAN GUANLI

人 力 资 源 管 理

主 编 孙 欣

副主编 孙 华 任玉霜 缪春光

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)
网 址: <http://www.sufep.com>
电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

宝山蔚村书刊装订厂装订

2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 15.5 印张 396 千字
印数: 0 001—4 000 定价: 34.00 元

P 前言

REFACE

当谈及微软公司在企业管理中的问题时,比尔·盖茨说:“对微软最大的挑战,是迅速发掘和聘请最优秀的人才。”的确,人力资源管理已经成为现代企业管理的核心内容之一;同时,人力资源也已成为经济和社会发展的稀缺资源,成为企业的第一资源。人力资源管理的成败将决定企业在激烈的市场竞争中能否健康运行、能否持续发展,甚至关系到企业的生死存亡。

人力资源管理的研究目的,是力求运用现代人力资源管理的理论指导人力资源管理的实践,最大限度地调动员工的积极性和创造性,实现对员工的科学管理,从而增强组织的核心竞争力。人力资源管理既是一门科学,也是一门艺术,是以“识人为基础、选人为先导、用人为核心、留人为目的、育人为动力”的工作。

经济在发展,社会在进步,人力资源管理领域在不断发展,新概念和新方法也在不断涌现。本教材从我国人力资源管理的实际出发,以前瞻性、新颖性、实用性和操作性为原则,既博采众长,又力求突破与创新。在教材的十章内容中,基本按照知识目标、能力目标、导入案例、基本内容、本章小结、课后思考、案例分析、扩展阅读的模式进行编排,而且,在每章的内容中都适当穿插了“相关链接”和“案例”两个模块,以使读者更好地理解人力资源理论及尽快掌握人力资源管理实务。

本教材各章的具体分工是:黑龙江职业学院孙欣负责框架设计、统稿、修改和定稿工作,并编写第一章、第二章、第三章,吉林财经大学信息经济学院任玉霜编写第四章、第十章,哈尔滨华德学院缪春光编写第五章、第八章、第九章,哈尔滨广厦学院孙华编写第六章、第七章。

由于人力资源领域的内容广泛,加之时间仓促,编者水平和经验有限,书中缺点、错误在所难免,希望广大读者不吝赐教,提出宝贵的批评和建议。

编者
2013年7月

C 目 录

CONTENTS

前言/1

第一章 人力资源管理概述/1

- 第一节 人力资源管理的基本概念/2
- 第二节 人力资源管理的发展历史/7
- 第三节 人力资源管理的基本内容体系/13
- 第四节 环境的变革和人力资源管理发展的新趋势/15

第二章 人力资源规划/22

- 第一节 人力资源规划概述/23
- 第二节 人力资源预测/28
- 第三节 人力资源规划的制定/36

第三章 工作分析与工作设计/41

- 第一节 工作分析概述/42
- 第二节 工作分析的流程与方法/48
- 第三节 工作描述和工作规范/54
- 第四节 工作设计与工作环境优化/59

第四章 员工招聘与甄选/65

- 第一节 员工招聘概述/66
- 第二节 员工招募/71
- 第三节 员工甄选/75
- 第四节 招聘的效果评估/81

第五章 员工培训/91

- 第一节 员工培训概述/92
- 第二节 员工培训需求分析与设计/97
- 第三节 培训实施与培训管理/100
- 第四节 培训方法的选择/102
- 第五节 培训效果的评估/107
- 第六节 培训制度的建立/112

第六章 绩效考核与管理/118

第一节 绩效管理概述/119

第二节 绩效管理过程/125

第三节 绩效考核方法/137

第七章 员工激励理论/148

第一节 激励的基本理论/149

第二节 内容型激励理论/152

第三节 过程型激励理论/157

第四节 改造型激励理论/165

第五节 综合激励理论及激励实务技巧/170

第八章 企业薪酬与福利管理/177

第一节 薪酬管理概述/178

第二节 薪酬管理实务/184

第三节 福利管理/195

第九章 企业文化与人力资源管理/202

第一节 企业文化概述/204

第二节 企业文化对人力资源管理的影响与对策/210

第十章 企业劳动关系与劳动管理/219

第一节 劳动关系概述/220

第二节 劳动合同概述/224

第三节 劳动关系的协调与管理/230

第四节 建立新型和谐的劳动关系/235

参考文献/241

第一章

人力资源管理概述

知识目标

- ◎掌握人力资源的含义、特征及人力资源管理的意义
- ◎了解人力资源管理的发展历史及其演变过程
- ◎掌握现代人力资源管理与传统人事管理的差异
- ◎了解人力资源管理的基本内容体系

能力目标

- ◎掌握人力资源专业人员的技能要求
- ◎掌握社会环境的变革和人力资源管理发展的新趋势

导入案例

海尔的人力资源管理理念

海尔集团是我国民族工业的骄傲,是行业的顶级品牌,不仅在中国,甚至世界,海尔的名字已是家喻户晓。正如众人所知,作为第一家登上哈佛商学院讲堂的中国企业,海尔集团已成为中国现代企业经营成功的一个典范。海尔集团辉煌的业绩,与其人力资源管理的理念和机制是密不可分的。

● 先造人才,再造品牌

高质量的产品是高素质的人才生产出来的。海尔要成为国际化的品牌,每个员工首先应成为国际化的人才。海尔集团人力资源开发的目标就是要适应企业实施国际化战略、创建世

界一流企业的要求,使企业真正拥有具备国际一流素质和国际竞争力的人才。

- 人人是人才,赛马不相马

在这个世界上,每个人经过后天的学习与锻炼,都在某方面具有自己的长处或特定的才能。人人成为人才的关键是企业管理者要知人善任,用人所长,把员工配置在合适的岗位上;员工个人在岗位上要努力工作,“人尽其才”,作出贡献。海尔集团董事长张瑞敏认为,企业领导者的主要任务不是去发现人才,而是要建立一个可以出人才的机制,并维持这个机制健康持久地运行。这个机制为海尔人提供了公平竞争的机会和环境,尽量避免“伯乐相马”过程中的主观局限性和片面性。这种人才机制给每个人相同的竞争机会,把静态变为动态,把相马变为赛马,充分挖掘每个人的潜质;并且,每个层次的人才都应该接受监督,压力与动力并存,方能适应市场的需要。

- 无功就是过,应把最优秀的人放在最重要的岗位上

“追求卓越”是海尔人的目标,也是每个海尔人的行为准则及判断是非的标准。不管一个人过去有多大功劳、资历有多深,只要不思进取,或是跑得比别人慢了,就应该受到批评与处罚。因为,在海尔,不承认“没有功劳也有苦劳”,无功便是过了。为了海尔的事业,应该把最优秀的人放在最重要的岗位上。

- 你能翻多大筋斗,就给你多大舞台

自我实现、被社会承认,是人的最高层次需要。作为一般员工最渴望的就是个人才能得到发挥、成就不被抹杀。既然如此,如果企业能给每个人创造最大的发展空间,就能最大限度地调动人的积极性,发挥人的潜能。

- “斜坡球体”理念

张瑞敏认为,员工和企业一样,犹如置于斜坡上的球体。由于自身的惰性和外部的压力,小球随时可能滑落。为了不让其下滑,就需要来自内、外两种力量的支持和推动。内力来自于员工在自身素质提高的基础上对企业目标的认同及自觉行动;外力来自于企业的激励机制。只有推动力大于下滑力,才能推动员工进步,进而促进企业发展。

海尔集团所取得的成功证明:人力资源管理在决定企业的竞争力方面起到了关键性作用。竞争力就是企业在其所属行业中和夺取市场份额的能力。海尔集团的人力资源管理实践帮助其在与对手的较量中赢得了竞争优势,这也预示着一种趋势:人力资源将成为企业战略性资源。因此,人力资源管理的作用也被提升到管理的战略高度。

人力资源管理是一个思想体系,一个企业政策、原则和制度体系,一个严谨的组织和管理体系,以及一个方法和操作体系。

第一节 人力资源管理的基本概念

一、人力资源的含义

(一)人力资源的概念

资源是“资财的来源”。在经济学上,资源是指为了创造物质财富而投入到生产活动中的一切要素。现代管理科学普遍认为,经营好企业需要四大资源:人力资源、经济资源、物质资源和信息资源。在这四大资源中,人力资源是最重要的资源。它是生产活动中最活跃的因素,被

经济学家称为第一资源。

那么,究竟何为人力资源?经济学家从不同的角度给出了不同的定义。从广义上看,智力正常的人都是人力资源。

从狭义上看,它有多种定义:

(1)人力资源是指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。

(2)人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

(3)人力资源是指具有智力劳动能力或体力劳动能力的人们的总和。

(4)人力资源是指包含在人体内的一种生产能力,若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产能力;若开发出来,就变成了现实的劳动生产力。

(5)人力资源是指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或尚未投入建设的人口的能力。

(6)人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富,为社会提供劳动和服务的人。

我们通常认为,所谓人力资源,是指一定范围内人口总体所具有的劳动能力的总和,是指一定范围内具有为社会创造物质和精神财富、从事体力劳动和智力劳动的人们的总称。人力资源能够推动整个经济和社会的发展,是最活跃、最积极的主动性生产要素,是积累和创造物质资本、开发和利用自然资源的主要力量。

(二)人力资源的构成

人力资源由数量和质量构成。

1. 人力资源数量

影响人力资源数量的因素主要有三个方面:

第一,人口总量及其再生产状况。由于劳动力人口是人口总体中的一部分,人力资源的数量又体现为劳动人口的数量。因此,人口总量及通过人口的再生产形成的人口变化决定了人力资源数量,即人口的状况决定了人力资源的数量。

第二,人口的年龄构成。人口的年龄构成是影响人力资源的一个重要因素。在人口总量一定的情况下,人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量。

第三,人口迁移。人口迁移可以使得一个地区的人口数量发生变化,继而使得人力资源的数量发生变化。例如,我国三峡工程建设使得沿江地带的人口分布发生重大变化,继而使人力资源也发生重大变化。

2. 人力资源质量

该指标是人力资源在质上的规定性,具体反映在构成人力资源总量的劳动力人口的整体素质上,即指人力资源所具有的体力、智力、知识和技能水平,以及劳动者的劳动态度,一般体现在劳动者的体质、文化、专业技术水平及劳动积极性上。

影响人力资源质量的因素主要有三个方面:

第一,遗传和其他先天因素。人类的体质和智能具有一定的继承性,这种继承性来源于人口代间遗传基因的保持。人口的遗传,从根本上决定了人力资源的质量及最大可能达到的限度。但是,不同的人体质水平与智力水平上先天差异是比较小的。

第二,营养因素。营养因素是人体发育的重要条件,一个人儿童时期的营养状况,必然影响其未来成为人力资源时的体质与智力水平。营养也是人体正常活动的重要条件,充足而全面地吸收营养才能维持人力资源原有的质量水平。目前,生活标准在全世界普遍得到提高。

就全球而言,实际的人均 GDP 自 20 世纪 60 年代中期以来每年以 3% 以上的速度递增。在过去的四五十年里,许多发展中国家在脱贫方面都取得了成功,预期寿命从 55 岁增加到 64 岁。可以说,从世界范围来看,人力资源的质量已普遍有所提高。

第三,教育方面的因素。教育是传授知识、经验的一种社会活动,是一部分人对另一部分人进行多方面影响的过程。这是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段,能使人力资源的智力水平和专业技能水平都得到提高。

【相关链接 1-1】

人力资源质量在统计与使用中,可以用平均寿命、婴儿死亡率、每万人口拥有的医务人员数量、人均日摄入热量等指标来反映健康卫生状况;可以用劳动者的人均受教育年限、每万人中大学生拥有量、大中小学入学比例等指标来反映教育发展程度;也可以用劳动者技术职称等级的现实比例、每万人中高级职称人员所占的比例等指标来反映劳动者的技术状况;还可以用对工作的满意程度、工作的努力程度、工作的负责程度、与他人的合作性等指标来反映劳动态度。

一个国家或地区的人力资源丰富程度不仅可以用其数量计量,而且可以用质量来评价。与人力资源的数量相比,其质量方面更为重要。一般来说,人力资源的质量对数量的替代性较强,而数量对质量的替代作用较差,有时甚至不能替代。人力资源开发的目的在于提高人力资源的质量,为社会经济的发展发挥更大的作用。

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:

(一) 人力资源具有能动性

这是人力资源区别于其他资源的最根本所在。许多资源在其被开发过程中完全处于被动的地位;人力资源则不同,它在被开发的过程中,具有能动性。这种能动性主要表现在:一是人的自我强化,即人通过学习能提高自身的素质和能力;二是选择职业,人力资源通过市场来调节,选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程;三是积极劳动,这是人力资源能动性的主要方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。人能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界。人能有意识地对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测,是由人所具有的社会意识及在社会生产过程中所处的主体地位决定的。

(二) 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,其形式、开发和利用都要受到时间的限制。作为人力资源,人能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段,在不同年龄阶段,从事劳动的能力也不尽相同。从社会角度来看,人力资源的使用有培养期、成长期、成熟期和老化期,也具有时效性。因此,在进行人力资源的开发时一定要尊重其内在规律性,使人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态的平衡之中。

(三) 人力资源开发具有持续性

一般来说,物质资源的开发只有一次、二次开发,形成产品使用之后,就不存在继续开发问题了。然而,人力资源则不同,使用的过程是开发过程,使用后还能继续开发,而且这种开发具有持续性。人通过工作,不仅可以积累经验,充实提高;而且,在工作以后,还可以通过不断学

习更新自己的知识,提高技能。因此,人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富、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,不断提高其知识水平。尤其是高新技术的发展使知识更新周期缩短、知识老化速度加快,现代人尤其需要不断学习、不断充实和提高自己。

(四)人力资源具有智力性

人不仅具有能动性,而且拥有丰富的知识与高超的智力。人把物质资料作为手段,在改造世界的过程中,创造了工具,通过自己的知识智力,使自身能力不断提高,知识智力不断发展。人们普遍认识到:世界上的许多事情都是可以做到的。人力资源的这种知识智力性表明人力资源具有巨大潜力。同时,人的智力也具有继承性,这使得人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移,还能得到积累、延续和增强。

(五)人力资源具有再生性

经济资源可分为可再生性资源与非再生性资源两大类。可再生性资源是在开发和使用过后,只要保持必要的条件,就可以再生的资源;非再生性资源是不能依靠自身机制恢复的资源,其特点是在其使用中可耗竭,如矿藏。人力资源是基于人口的再生产和社会的再生产过程中,通过人类总体内各个体的不断替换更新和劳动力消耗→生产→再消耗→再生产的过程实现的。人的再生性除受生物规律支配外,还受人类自身意识、意志的支配,受到人类文明发展活动的影响,受到新科技革命的制约。

(六)人力资源具有时代性

人是构成人类社会活动的基本前提。一个国家的人力资源,在其形成过程中受到时代条件的制约。人一生下来就遇到既定的生产过程和生产关系,当时的社会发展水平,从整体上制约着这批人力资源的数量与质量,以及人力资源素质的提高;人们只能在时代为他们提供的条件下努力发挥其作用,这就是为什么当前生产力水平不同的国家之间,其人力资源素质之间也存在差距的原因。即使在同一国家、同一省区,社会经济发展水平不同,人力资源的质量也会不同。

(七)人力资源具有社会性

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)的共同的价值观取向,而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同,因此,在生产经营活动以及人与人交往等社会性活动中,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者注重团队的建设,注重人与人、人与群体以及人与社会间的关系及利益的协调与整合,倡导团队精神和民族精神。

三、人力资源管理的概念

(一)人力资源管理的含义

人力资源管理的含义为:一个组织对人力资源的获取、维护、激励、运用与发展的全部管理过程与活动。具体来说,就是组织(企业)根据自己的战略目标制定相应的人力资源战略规划,并对人力资源的获取、使用、保持、开发、评价与激励等进行的全过程管理活动,从而达到人力资源价值的充分发挥,以实现组织目标。人力资源管理包括对人力资源进行量的管理和质的管理两个方面。前者是指根据人力和物力及其变化,对人力资源进行培训、组织和协调,使两者经常保持最佳比例和有机结合,使人和物都充分发挥出最佳效益;后者是指对人的思想、心

理和行为进行有效的管理,充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

(二)人力资源管理的基本任务

人力资源管理的基本任务:一是求才,即获取人力资源,吸收、寻求优秀人才和组织适用的人力资源;二是用才,即恰当使用组织的人力资源,唯才是举、人尽其才、才尽其用,发挥人力资源对经济发展的促进作用;三是育才,即通过培训、教育、开发,提高人力资源质量,激发员工潜力;四是激才,即通过激励机制和措施,调动员工的工作积极性,发挥人力资源的能动性;五是护才,即通过卫生保健、劳动安全、平等就业等措施保护劳动者合法权益,养护人力资源的持续劳动能力;六是留才,即尊重人才、爱惜人才,保持员工队伍的稳定,留住组织所需要的各类人才。

(三)人力资源管理的基本职能

人力资源管理的基本职能有以下几个方面:

(1)获取。人力资源管理工作的第一步是获取人力资源。它主要包括人力资源规划、职务分析、员工招聘和录用。

(2)保持。保持主要指建立并维持有效的工作关系。它包括组织同化、企业文化传播、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的处理和化解。

(3)开发。开发是提高员工能力的重要手段。它包括组织和个人开发计划的制订、新员工的工作引导和业务培训、员工职业生涯的设计、继续教育、员工的有效使用以及工作丰富化等。

(4)报偿。报偿(或报酬)是人力资源管理的核心。它主要包括制订公平合理的薪酬方案、提供福利与服务、经济性和非经济性报酬分配、各种物质和精神激励的运用等。

四、人力资源管理的目标与作用

(一)人力资源管理的目标

人力资源管理是企业的一种管理行为,是对企业组织中的“人”进行管理,通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评、薪酬管理、员工激励、人才培训与开发等一系列手段来提高劳动生产率。

组织的目标是使平凡的人做出不平凡的事。考察一个组织是否优秀,要看其能否使每一个普通员工取得他(她)所能取得的更好的绩效,能否使每一个成员的长处都发挥出来,并利用每个人的长处来帮助其他人取得绩效。组织的任务在于使个体行为融合成为整个组织的统一的、规范的行为,进而最大限度地提高组织效率,而不仅仅是个人的效率。

人力资源管理目标是指企业人力资源管理需要完成的职责和需要达到的绩效。人力资源管理既要考虑组织目标的实现,又要考虑员工个人的发展,强调在实现组织目标的同时实现个人的全面发展。

人力资源管理目标包括全体管理人员在人力资源管理方面的目标任务与专门的人力资源部门的目标与任务。显然两者有所不同,属于专业的人力资源部门的目标任务不一定是全体管理人员的人力资源管理目标与任务,而属于全体管理人员承担的人力资源管理目标任务,一般都是专业的人力资源部门应该完成的目标任务。

全体管理人员进行人力资源管理的目标与任务,主要包括三个方面:保证组织对人力资源的需求得到最大限度的满足;最大限度地开发与管理组织内外的人力资源,促进组织的持续发展;维护与激励组织内部人力资源,使其潜能得到最大限度的发挥,使其人力资本得到应有的提升与扩充。

然而,就人力资源管理的专业部门来说,其目标是通过合理的规划、招聘和培训,建立一支高素质、高境界和高度团结的队伍;通过薪酬设计和绩效管理与评估,创造一种自我激励、自我约束及促进优秀人才脱颖而出的机制,为组织的快速成长和高效运作提供保障。

(二)人力资源管理的作用

实践证明,重视和加强企业人力资源管理,对于促进企业生产经营的发展、提高企业劳动生产率、保证企业获得最大化的利益具有重要作用。

1. 有利于促进生产经营的顺利进行

人力资源是企业劳动生产力的重要组成部分,只有通过合理组织人力资源,不断协调人力资源之间,人力资源与生产资料、劳动对象之间的关系,才能充分利用现有的生产资料和人力资源资源,使他们在生产经营过程中最大限度地发挥作用,并在空间上和时间上使人力资源、生产资料、劳动对象形成最优配置,从而保证生产经营活动有条不紊地进行。

2. 有利于调动企业员工的积极性,提高劳动生产率

企业管理中的人是社会中的人,他们不但需要衣、食、住、行等物质生存条件,而且有思想、有情感、有尊严,这就决定了企业人力资源管理必须设法为员工创造一个适合他们多方面需要的劳动环境,使他们安于工作、乐于工作、忠于工作,并能积极主动地把个人劳动潜力和全部智慧奉献出来,为企业创造出更大的生产经营成果。因此,企业必须善于处理物质奖励、行为激励以及思想工作三者关系,使员工始终保持旺盛的工作热情,充分发挥自己的特长,努力学习技术和钻研业务,不断改进工作,从而达到提高劳动生产率的目的。

3. 有利于现代企业制度的建立

科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容,而人力资源管理又是企业管理中最为关键的部分。一个企业只有拥有一流的人才,才会有一流的计划、一流的领导,才能充分而有效地掌握和应用一流的技术,创造出一流的产品。否则,如果一个企业不具备优秀的管理者和劳动者,企业即使拥有再先进的设备和技术,也无法发挥效果。提高企业现代化管理水平,最重要的是提高员工的素质。可见,注重和加强企业人力资源管理的开发和利用,搞好员工的培训教育工作,是实现企业管理由传统管理向科学管理和现代管理转变的不可缺少的一环。随着现代企业制度的逐步建立,企业人力资源管理将越来越突出和重要。

4. 有利于减少不必要的劳动耗费

经济效益是指经济活动中的成本与收益的比较。近些年的情况表明,在产品成本中员工工资所占比重有不断提高的趋势。而合理组织人力资源、科学配置人力资源可以有效地减少劳动耗费,从而显著地提高企业经济效益。

第二节 人力资源管理的发展历史

一、人力资源管理的产生和发展

在西方学者的视野中,人力资源管理的产生和发展大致可以划分为五个阶段:

(一)手工艺制作阶段(19世纪中叶以前)

这一时期生产的形式主要以手工作坊为主,并开始向机器化大工业转化。为了保证具有合格技能的工人有充足的供给,对工人技能的培训是以有组织的方式进行的。师傅与徒弟的生活和工作关系,非常适合家庭工业生产的要求。由于管理主要是经验式的管理,因而,各种

管理理论只是初步提出,还未系统化。

(二)科学管理阶段(19世纪末至20世纪早期)

在19世纪末,由于人口和市场需求的迅速膨胀,对产品的需求有力地促进了生产的发展。当时,用机器取代人力和寻找更高效的工作方法,成为管理的首要问题。从管理角度看,科学管理运动促进了对人力资源管理的研究。

弗雷德里克·泰勒作为科学管理之父,其秒表便是他的“圣经”。泰勒受雇于伯利恒钢铁公司期间,进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。这些研究的结果是非常出色的,得出了优秀工人的标准并以此来对劳动者提出要求,从而使堆料场的劳动力数量减少了,平均每人每天的操作量大幅度增加,每个工人的日工资也相应提高。

这一时期,人力资源管理的特点是:把人视为“经济人”,以金钱作为衡量标准;人力资源管理主要是雇用管理,主要职责是招录、雇用工人;劳动方法标准化,以泰勒的科学管理内容“劳动定额”、“劳动定时工作制”为主要的管理方式,开始对劳动效果进行科学合理的计算;有目的地培训员工;明确划分了管理职能和作业职能,劳动人事管理部门开始出现,主要职能是监督工人,还负责招工、协调和配置人员;建立起各等级的指挥体系,职务和职位按照职权等级原则加以组织,建立了下级服从上级的严格的等级观念。

总的来说,科学管理的原则就是通过科学的工作方法来提高人的劳动效率,把人视为一种纯粹的生产工具。尽管所采用的科学管理手段剥夺了人性的尊严,但是劳动的效率提高了300%,创造了辉煌的产业革命历史。

(三)人际关系阶段(20世纪20年代至第二次世界大战结束)

这一时期是人力资源管理思想最活跃的时期,是从“经济人”的管理思想至“社会人”管理思想的转折期。“泰勒制”在使生产率大幅度提高的同时,也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累,因而引起了工人的强烈不满,并导致工人的怠工、罢工以及劳资关系日益紧张等事件的出现。同时,随着经济的发展和科学的进步,有着较高文化水平和技术水平的工人逐渐占据了主导地位,体力劳动也逐渐让位于脑力劳动,也使得西方的资产阶级感到单纯用古典管理理论和方法已不能有效控制工人以达到提高生产率和利润的目的。这使得人们对新的管理思想、管理理论和管理方法的寻求和探索成为必然趋势。

另外,人的积极性对提高劳动生产率的影响和作用逐渐在生产实践中显示出来,并引起了许多企业管理学者和实业家的重视,但是对其进行专门的、系统的研究,进而形成一种较为完整的全新的管理理论,则始于20世纪20年代美国哈佛大学心理学家梅奥等人所进行的著名的霍桑试验。

梅奥是美国哈佛大学教授、人际关系理论的创始人,他在1924~1932年进行了著名的霍桑试验。他得出结论:生产效率不仅受物理的、生理的因素影响,而且受社会环境、社会心理的影响;提出了工人不是“经济人”,而是“社会人”的假设,即人是复杂社会系统的成员,有包括心理与社会方面的各种需求。另外,他还提出了企业中除正式组织外还存在非正式组织的见解。这些研究结果引发了人们对人际关系的重视;强调管理者要重视人性;重视人的心理需求和社会需求;重视非正式组织的作用;强调领导方法上以人为核心改善管理质量。

(四)行为科学阶段(20世纪50年代后期至20世纪80年代末)

行为科学是在人际关系学说的基础上形成的。它是人际关系研究的成果之一。但是行为科学以更广泛的理论学科和应用学科为基础,涉及更多的问题。它重视对个体心理和行为、群体心理和行为的研究和应用,侧重于对人的需要和动机的研究,探讨了对人的激励研究,分析

了与企业有关的“人性”问题。其代表人物是马斯洛和麦格雷戈。这一阶段在理论上,已经从过去只重视对具体工作和组织的研究,转向重视人的因素的研究,这是从重视“物”转向重视“人”的一种观念和理论上的飞跃。这一阶段的理论创新,都与人力资源管理有直接关系,从而也为人力资源管理奠定了理论基础。

(五)学习型组织阶段(20世纪90年代初至今)

学习型组织是指在发展中形成的具有持续适应外界变化和变革能力的组织。在一个学习型组织中,人们都可以抛开原有的思考模式,能彼此开诚布公地去理解组织真正的运作方式,去构造一个大家一致同意的愿景,然后齐心协力地实现这个目标。“以人为本”的管理理念得到了进一步发展。具体表现为:组织领导者既要掌握管理的理论和理念,也要注重管理的方法、操作和技能等实践;重视企业文化和团队精神的作用,培育和发掘人力资源的创造力和企业的凝聚力;注重多元化时代的管理模式。企业投资、经营和竞争的多元化,要求人力资源管理活动不断创新。

【相关链接 1—2】

科学管理之父——泰勒

弗雷德里克·泰勒是美国古典管理学家、科学管理的主要倡导人,生于1856年3月20日,逝于1915年3月21日。他的墓碑位于一座能俯视费城钢铁厂烟囱的小山上,墓碑上刻着:“科学管理之父——弗雷德里克·温斯洛·泰勒”。

泰勒出生于美国费城一个富有的律师家庭,中学毕业后考上哈佛大学法律系,但因眼疾而不得不辍学。1875年,他进入一家小机械厂当徒工,1878年转入费城米德瓦尔钢铁厂(Midvale Steel Works)当机械工人,他在该厂一直干到1897年。在此期间,由于工作努力、表现突出,很快先后被提升为车间管理员、小组长、工长、技师、制图主任和总工程师,并在业余学习的基础上获得了机械工程学士学位。泰勒的这些经历,使他有充分的机会去直接了解工人的种种问题和态度,并看到提高管理水平的极大的可能性。

泰勒一生大部分的时间所关注的,就是如何提高生产效率。这不但要降低成本和增加利润,而且要通过提高劳动生产率增加工人的工资。泰勒对工人在工作中的“磨洋工”问题深有感触。他认为“磨洋工”的主要原因在于工人担心工作干多了,可能会使自己失业,因而他们宁愿少生产而不愿意多干。泰勒认为,生产率是劳资双方都忽视的问题,部分原因是管理人员和工人都了解什么是“一天合理的工作量”和“一天合理的报酬”。此外,泰勒认为管理人员和工人都过分关心如何在工资和利润之间分配,而对如何提高生产效率从而使劳资双方都能获得更多报酬则几乎无知。概而言之,泰勒把生产率看作是取得较高工资和较高利润的保证。他相信,应用科学方法来代替惯例和经验,可以不必多费人们更多的精力和努力,就能取得较高的生产率。

19世纪的最后10年中,美国工业出现前所未有的资本积累和工业技术进步。然而,发展、组织、控制和管理这些工业资源的低劣方式严重阻碍了生产效率的提高;另一个问题是如何使劳动者发挥潜力。当时工人和资本家之间的关系严重激化:资本家对工人态度蛮横;工人生活艰苦,而资本家却过着奢侈的生活;工人不断用捣毁机器和加入工会组织领导的大罢工来争取自己的权利。劳资关系的对立严重影响了企业的劳动生产率。对于如何解决发挥劳动力潜力的问题,有人主张使用优良的机器替代劳动力,有人主张试行分享利润计划,还有一些人主张改进生产的程序、方法和体制。泰勒当时是一位年轻的管理人员和工程师,是美国工程师

协会的成员,因而很了解人们提出的上述一些解决办法,并在此基础上提出了他的具有划时代意义的科学管理理论和方法。

从1881年开始,泰勒进行了一项“金属切削试验”,由此研究出每个金属切削工人工作日的合理工作量。经过两年的初步试验之后,给工人制定了一套工作量标准。1898年,泰勒受雇于伯利恒钢铁公司(Bethlehem Steel Company)期间,进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。搬运生铁块试验,是在这家公司的五座高炉的产品搬运班组大约75名工人中进行的。这一研究改进了操作方法,训练了工人,结果使生铁块的搬运量提高3倍。铁锹试验是系统地研究铲子的负载后,研究各种材料能够达到标准负载的锹的形状、规格,以及各种原料装锹的最好方法的问题。此外,泰勒还对每一套动作的精确时间作了计算,从而得出了一个“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常杰出的,堆料场的劳动力从400~600人减少为140人,平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨,每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。金属切削试验延续了26年,进行的各项试验超过了3万次,80万磅的钢铁被试验用的工具削成切屑。试验结果发现了能大大提高金属切削机工产量的高速工具钢,并取得了各种机床适当的转速和进刀量以及切削用量标准等资料。

实施科学管理的结果是提高了生产效率,而高效率是雇员和雇主实现共同富裕的基础。因此,泰勒认为只有用科学化、标准化的管理替代传统的经验管理,才是实现最高工作效率的手段。

二、传统人事管理与现代人力资源管理的区别

传统人事管理与现代人力资源管理在很多方面都存在着区别。

(一)产生的时代背景不同

人事管理是随着社会工业化的出现与发展应运而生的。而人力资源管理是在社会工业化迅猛发展、科学技术高度发达、人文精神日益高涨、竞争与合作不断加强、特别是社会经济有了质的飞跃的历史条件下产生和发展起来的。

(二)对人的认识不同

人事管理将人的劳动看作是一种在组织生产过程中的消耗或成本。也就是说,生产的成本包括物质成本,还包括人的成本,在观念上将人等同于物质资源,把人力当作一种工具,注重的是投入使用和控制。人事管理主要关注于如何降低人力成本,正确地选拔人,提高人员的使用效率和生产率,避免人力成本的增加。

而人力资源管理将人力视为组织的第一资源,将人看作是“人力资本”。这种资本通过有效的管理和开发可以创造更高的价值,能够为组织带来长期的利益,即人力资本是能够增值的资本。因此,人力资源管理更注重对人力的保护和开发,因而更具有主动性。人力资源管理对人力资源的培训与持续教育越来越重视,许多世界著名企业投资成立了自己的培训教育学院。通过对员工的培训,实现基于组织发展的员工个人成长。

(三)基本职能不同

人事管理职能是具体的、技术性的事务管理职能,而人力资源管理的职能具有较强的系统性、战略性和长远性,其管理的视野比人事管理要广阔得多。

综上所述,人力资源管理与传统人事管理各有不同的特点。传统人事管理的特点是以事为中心,要求人去适应事;重使用而轻培养;将人力较多地视为成本,算人头账,而较少算人力

账;传统人事管理部门被视为是非生产、非效益部门。现代人力资源管理则强调以人为本,把人力当成资本;把人力资源开发放到首位;人力资源管理被提高到组织战略高度来对待(以长远性为目标),人力资源管理部门被视为生产与效益部门。表 1-1 详细地显示了传统人事管理与现代人力资源管理两者的差异。

表 1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

比较项目	传统人事管理	现代人力资源管理
管理视角	狭窄的、短期的	广阔的、长期的、未来的
管理观念	视员工为“经济人” 视员工投入为成本 忽视人力资源的能动性	视员工为“社会人” 实施人本化、人格化管理 视人力资源为组织第一资源 重视人力资源的能动性
工作目的	保障组织短期目标的实现	满足员工自身发展的需要,保障组织的长远发展
管理模式	以事为中心	以人为中心
工作性质	战术、业务性	战略性、策略性
工作功能	单一、分散	系统、整合
工作效率	被动、注重管好、忽视人力资源的开发	主动、重视人力资源培训与开发
工作内容	简单	丰富、复杂
工作地位	工作执行层	管理决策层
工作部门性质	非生产、非效益部门	生产与效益部门,获得竞争优势的部门
与员工的关系	对立、抵触	和谐、合作
对其他部门的管理	管理、控制	帮助、服务、咨询

总之,现代人力资源管理较传统的人事管理更具有主动性、战略性与未来性,更适合当今全球经济一体化的组织管理模式与发展趋势。

三、人力资源专业人员的知识和技能要求

世界正在进入知识经济时代,人力资源的定位和管理方法发生了质的变化,人力资源管理职能也发生了根本的转变,人力资源管理部门要胜任本部门的工作职责,就必须有合理的能力结构:学习能力、分析能力、决策能力、创新能力、执行能力、控制能力,以及培养下属的能力、成就导向能力、人际关系能力和团队合作能力。

具备良好的学习能力,就能够认真学习和掌握工作分析与工作设计的新方法,核心竞争力分析方法、平衡计分卡和流程分析方法、胜任能力模型设计方法。

具备良好的分析能力、决策能力和创新能力,就能够依据核心竞争力分析方法和平衡计分卡,协助企业高层制定人才战略,依据胜任能力模型设计方法设计胜任能力模型。

具备良好的执行能力、控制能力、培养下属的能力,就能够依据人才战略、流程和胜任能力模型,制订企业人力资源发展规划、招聘计划、培训计划和晋升计划;依据员工能力特点和组织胜任能力模型,协助员工设计和优化职业生涯;依据战略目标、流程目标和行为目标,实施企业的业绩管理和薪酬管理。

具备良好的成就导向能力、人际关系能力、团队合作能力,就能够建设现代企业文化,为企