

## 第一章

# 概 论

艾尔逊公司是一家中等规模的私有企业，员工约有 2000 余人。该公司主要从事电信行业的生产与销售，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，公司提出了以人才为动力的“人本原则”，构筑了“沟通、合作、团队、奋斗”的企业文化。

鲍勃今年 29 岁，获得 MBA 学位后，进入艾尔逊公司工作，担任人事部经理。在读 MBA 之前，他曾在一家安装公司做过 3 年的人力资源管理工作；现在，他准备到新公司好好干一番事业。

艾尔逊公司人事部有 40 多名雇员，相对于全公司而言，大体是一个人事员工对应 50 名普通员工。人事部有多名职能主管，分管薪资设计、人员招募和培训开发以及绩效考核工作。

鲍勃到任之后不久便发现了问题。比如，除人事部以外，公司各部门的工作很少有“规则”，每个员工的工作大都没有明确的分工，一份工作可以由甲干，也可以由乙干，全凭各人的技能和兴趣完成。有不少个人能力强于本人职务要求的雇员为此感到不快。当问及公司为何如此时，回答是：“一开始就是这样的。”

人事部仅有一半员工具备人力资源及相关专业的学历，仅有 1/4 的员工具备人力资源管理的实际经验。除此之外，很多员工都是由普通员工转任或提升上来的。前任主管比尔之所以晋升，

并非由于他以往的工作经验有多么丰富，业绩有多么出色，仅仅是因为他拿到了企业管理的硕士学位。人事部的 4 名主管，一位原先是图书馆管理员，一位是办公室秘书，另两名主管虽然有人事工作经验，但又都没有专业学历。至于 4 名主管手下的员工，更是五花八门。

公司内部其他职能部门的员工，拥有公认的学历与相关的工作经验后，就获得了一种“资历”，这些拥有“资历”的员工可以对新员工进行业务上的指导和帮助。在人事部，一般无人具备这种“资历”，所以很少能对新员工进行帮助与指导，大家都是各干各的，彼此很少沟通。而且，人事部的决策很难对公司的大政方针产生影响。

比如报酬，鲍勃的前任比尔担任人事部部长的时候，3 年之内员工工资涨幅不大。鉴于员工不满情绪日益高涨，比尔向公司总裁提出调整雇员工资标准的方案，并建议公司适当修改一下薪资制度。总裁虽然表示可以考虑，但至今没有动静。

鲍勃认为，公司的实际情况与先前所想像的不太一致。但仔细想想，自己又不能对此提出太多的异议。公司的每项制度与管理方式都有自己的传统，鲍勃还不敢说这种传统有多么不好，况且，目前公司的运转情况还是不错的。

正当他犹豫不决时，他无意中听到财务部部长在训斥一名雇员：

“你最近怎么搞的？连连出错！这样下去，对你没什么好处！你知道吗？像你这样，即使送你去人事部，恐怕人家也不要你！”

鲍勃听后，心里很不是滋味。他该怎样强化人事部的职能作用呢？

在知识经济时代，以人为本的管理原则已经为企业所公认，相应地，人力资源管理在企业管理中也占据了越来越重要的地

位。企业的竞争，归根结底是人才的竞争。如何吸引和留住企业所需要的人才，如何使员工为企业创造更大的效益，在企业中发挥更大作用，已经成为各级管理者、尤其是高层管理者十分关心的一个重要问题。与此相应，人力资源管理部门在企业管理体系中也成为一个事关全局的关键部门。但是，如何发挥人力资源管理在企业中的作用，还是一个许多企业尚未解决的问题。企业人力资源管理作为一门学科，其任务是分析和阐明其中存在的规律，为提高企业经营效益和管理效率服务。

## 第一节 什么是企业人力资源管理

### 一、管理

所谓管理，是指合理利用组织资源，以有效地实现组织目标的过程。这里所指的组织资源，包括组织所拥有的人力、财力、物力、信息、时间等不同内容。对资源的利用过程，涉及到计划、组织、人事、领导、控制等不同的管理环节。根据管理的对象不同，可以划分出不同的管理领域，如财务管理、信息管理、物资管理、人力资源管理等等。其中，人力资源管理占有特别重要的地位。这是因为，管理工作的重心是调动组织成员的积极性，共同为实现组织目标而努力。其他所有资源离开人都难以发挥作用，因此，管理者不能不把主要精力放在分析和解决人的问题上。在这个意义上，可以把管理工作的性质概括为四个字：“用人办事”。这里所说的“事”，指组织目标，即为了实现组织目标而必须做的事；这里所说的“人”，指组织成员，即在共同目标指引下进行分工协作的员工。通过组织成员来实现组织目

标，这就是管理的任务。

## 二、人事管理

如果说所有的管理都是用人办事，那么，如何用人办事，如何使人和事达到最大程度的匹配、发挥最大的效率，就是一个值得认真探讨的问题。用人办事的不同方式，体现出不同的管理风格与管理格局，直接决定着一个组织中的人事工作状况。所谓人事工作，是指对组织中的人的管理工作。由于管理的特点是用人办事，因此，广义上的人事管理，是所有管理者共同的工作；无权用人办事的人，就不是管理者。狭义的人事管理工作，是指把对组织中人的管理作为一项专业活动来开展的工作，如企业中通过专门的部门进行的招聘、培训、调配等等。狭义的人事管理工作是从广义的人事管理工作中分离出来的，是管理活动不断发展的结果。这一过程可以用企业管理的变化来说明。

工商企业是随着工业革命产生的，在几百年的发展过程中，人事管理作为企业管理中的重要一环，逐渐发展和完善。最早，在作坊式的工厂中，资本家集财产所有者和经营管理者于一身。作为管理者，许多具体的企业管理职能，如生产、财务、人事、营销等，都由资本家本人负责。随着企业规模的扩大，管理幅度越来越宽，资本家直接管理一切企业活动，已是心有余而力不足，于是出现了资本家的管理助手（如监工）协助资本家对员工进行控制。再后来，随着企业活动的进一步复杂化，组织机构也越来越复杂，出现了财务、技术等专业性的职能管理部门。泰罗在《工厂管理》一书中写道：“所有的工人以及班组长都应该尽可能解除其全部计划工作以及或多或少带有办公性质的那些工作。一切可能利用脑的工作都应该从车间中分离出来，集中到计划或设计部门。”与其他职能管理部门一样，人事部门也是这样

产生的。比如招聘工人，再也不是工头在劳动力市场上仅凭目测选择那些体形强壮的求职者，而是由具有专门技能的人事管理者通过一系列的方式，如笔试、面试等进行测评和筛选。但开始时，由于用人办事的权力主要掌握在各部门的直接主管手中，人事部门作为职能部门，只是一线主管的助手，而且专业技能要求不高；企业比较重视的职能管理部门，是专业技能要求较高的技术、财务、营销等部门，因此，人事部门和人事管理者在企业中的地位不高，对企业的战略及重大决策很难拥有发言权。

### 三、人力资源管理

如何对企业员工进行管理？从一线主管直接负责这一工作，到形成专门负责这一工作的人事部门，是一个发展和进步。但如果人事部门的作用只是承担一些附属性的具体业务工作，它就只能是一个辅助部门而不是核心部门。随着经济社会的进步，企业的发展，劳动者素质的提高，人的积极性和创造性在组织中的地位也越来越重要。充分调动人的积极性和发挥人的创造性，日益成为提高组织效率的关键环节。结果，在组织资源中，人力资源的地位越来越重要，对其管理越来越复杂，所要求的管理技能也越来越高。这时，原有的人事管理方式已不能满足需要，必须加以改进和发展，取而代之的是现代意义的人力资源管理。

与传统的人事管理相比较，现代人力资源管理最突出的特点在于，它并不仅仅关注如何根据组织目标来使用人，它是把组织的整体目标与组织成员的个人目标结合起来，实现组织整体和组织成员的共同发展。它强调如下两个原则。

#### 1. 相互依赖

相互依赖即从单方面要求员工为企业服务转变为要求企业与员工互相支持、互相促进，在使企业利益最大化的同时，使员工

个人利益最大化。因此，不能像对待物那样对待人，必须考虑到员工的人性需要和个性发展。也就是说，一方面，企业要通过员工实现经营效益，实现企业发展；另一方面，企业又必须为员工提供发展条件，使员工能够在企业中提高自己的价值，使企业目标与个人目标一致，达到“共同愿景”，这是现代企业人力资源管理的核心任务之一。

## 2. 开发利用

传统的人事管理强调“管”，注重约束与控制，把与员工相关的人工费用仅仅视为人工成本，力图加以控制和降低，而不重视人力资源本身的开发和增值。现代人力资源管理则把人看做资源，而且是最有创造力、最有价值的资源，是可以带来丰厚回报的特殊资源。对于人力资源管理方面的支出，不仅要从成本方面理解，而且要从投资方面理解。例如，把员工培训费用当成一种重要的投资方式，力图通过提高员工素质使企业资产增值，通过人力投资增加企业的长期效益。

## 第二节 谁在进行企业人力资源管理

### 一、人力资源管理的任务

人力资源管理之所以在企业中的地位举足轻重，是因为它肩负着重要的使命。这种使命简单地说，就是通过人与事的最优配置，来提高企业的经营效益。为了实现人与事的优化配置，使事得其人、人尽其才、才有其用，需要进行一系列特定的管理活动，这些活动就是人力资源管理的职能。从总体上说，可以把人力资源管理的职能概括为六个方面。

### 1. 规划

规划这一职能包括：①确认组织中的工作职责； 决定履行这些工作职责所需要的员工数量与质量； 为有资格的工作申请人提供雇佣机会。规划工作涉及如何进行工作分析，即明确各个岗位任务的特点，从而确定企业中不同岗位的性质和要求，涉及如何对企业的人力供求进行预测与规划，为开展招聘工作提供依据。

### 2. 甄选

甄选是根据工作需要，运用相关方法和技术，吸引并选择最适当人选的过程。其任务是确保企业能够获得充足的职位候选人，并能以合理的成本从职位申请人中选拔出最符合企业需要的员工。

### 3. 考评

考评是指对员工的工作结果、工作表现进行比较和评价，分出优劣高低，为薪资分配和员工发展提供依据。包括设计员工的绩效考评体制、考评指标、考评方法，以使考评结果公平合理。

### 4. 激励

激励是指为提高员工工作积极性，提高人力资源效益的一系列工作，包括合理地确定员工的工资和薪金，按照员工的贡献进行收入分配，做到奖惩分明，同时通过奖励、福利等措施刺激员工。

### 5. 开发

开发是指提高员工的知识、技能和素质，增强员工的工作能力，引导员工的个性发展。其中包括对新加入企业的员工进行上岗指导和业务培训，训练和培养各级管理人员，以及为了使员工保持理想的技能水平而进行的一系列活动

## 6. 调配

调配是为使雇员达到职务所要求的技能和素质水平而进行的动态人事匹配活动，包括不同类职务之间的调配和同类职务之间的晋升。

必须指出的是，上述这些职能各有侧重，但又不是割裂的。人力资源管理这六种职能存在内在的联系，它们以共同的价值观和管理政策为基础，构成了相互关联、不可分割的人力资源管理系统，其中每一项职能的作用，都依赖于彼此之间的衔接和配合。

## 二、人力资源管理体系

从一定意义上说，企业组织中所有的管理人员都在进行人力资源管理活动，因为无论哪个层次或哪个部门的管理人员，他们的工作多多少少都会涉及到企业员工的选拔、训练、评估、报酬、奖惩等活动。因此，人力资源管理是企业中全体管理者的共同职责，而不单单是人力资源部门的责任。从这个意义上说，人力资源管理体系覆盖了企业组织中所有的管理层次和管理者。不过，不同的管理者，其人力资源管理的内容和作用也是不同的。一般说来，可以把企业的人力资源管理体系分成三个层次。

### 1. 高层管理者

高层管理者的人力资源管理职责，是对处理企业和员工之间的关系作出根本性的决策。具体包括：

(1) 根据企业战略目标，协调各方面利益关系，确定整体的人力资源政策和人力资源计划。这些政策和计划反映企业人力资源管理的价值取向，决定着各种具体人力资源管理措施的制定和变革。

(2) 直接进行企业中高层员工的管理，包括甄选中高级管理

职位的适当人选，评价中高级管理人员的工作状况，进行相应的调配，了解中高级管理人员的思想动向，并采取措施，维持管理群体的稳定和凝聚力等。

(3) 作出影响企业工作方式的重要决策，如是否同意采用特定的新生产作业流程等。

高层管理者的上述决策和决策被执行的方式，对员工有重要的影响，决定了员工以何种方式从事工作，员工能在多大程度上信任管理层，以及员工能在工作中开发多少新的能力等等。另外，高层管理者对下属的态度，尤其是他们为员工营造出的期望前景，他们对员工提供的反馈和信任，以及他们代表的责任，可能比任何单一的人力资源政策或体系更能塑造或重塑雇员与公司各方面的关系。他们的行为能极大地强化企业人力资源的使用效果，也能从根本上破坏这种有效性。

## 2. 职能管理人员

职能管理人员与直线管理人员是一个相对的概念。通常，直线主管拥有直接指挥下属工作的职权，负责领导和控制所属人员实施组织目标；职能管理人员则被授权以协助和督促的方式支持一线主管去实现目标。企业组织中人力资源管理系统的工作者，对整个企业来说，就是职能管理人员，他们是企业人力资源管理职能的专门承担者。在一个大型企业组织中，人力资源管理系统是一个复杂的结构（见图 1-1）。

在工作过程中，人力资源部门的管理者执行三种不同的职能。

### (1) 直线职能

人力资源部门管理者的直线职能包括两方面：在人力资源部门内，部门负责人必须行使直线主管的职权，直接指挥自己的下属工作；在整个企业范围内，人力资源管理者对其他管理者可以



行使特殊的直线职能，这就是所谓的“暗示职权”。这是因为，人事工作的特点，使人力资源部门能经常接触到最高层管理者，因此，人事部门管理者的建议，往往被看做是高层管理者在人事方面的指示，受到直线主管的重视。

### (2) 协调职能

人力资源部门的管理者也履行协调者的功能，就像是高层管理者的左膀右臂，负责对重大人事政策和人事调整提出方案和建议，确保既定的人事目标、人事政策以及人事程序确实被各级管理人员认真、连续地执行，并对其中出现的矛盾和问题进行协调处理。

### (3) 服务职能

人力资源管理者还要为直线管理者提供相关的业务服务，其中包括：协助直线经理处理员工的选拔、培训、评估、奖励、晋升和辞退等事项；指导直线经理遵守国家各项有关劳动和人事方面的法律和规定，并帮助处理员工的不满和劳动纠纷问题。在解决此类问题时，人力资源部门和人事专家能够从专业角度提供有效的信息和合理的解决办法。

## 3. 一线主管

一线主管是领导所属员工直接进行业务活动的管理者。一线主管的人事管理职责，包括指导新进入企业的员工熟悉工作，训练员工掌握工作技能，分派适当的人员担任适当的工作，帮助下属改进工作绩效并进行绩效评估，调动员工的积极性，提出员工薪资分配办法，培养员工的工作协作关系，向员工宣传公司的各项规章制度，控制本部门的人事费用，开发下属人员的工作潜力，维护下属员工的身心健康等。当公司的规模很小时，直线经理可以独立完成上述各项工作。当公司规模扩大，人力资源管理专业性日益增强时，直线经理就需要人事职能部门的协助，

为其提供人力资源管理的专业协助和具体建议。

### 三、人力资源管理指标

所谓人力资源管理指标，是指对人力资源管理活动各个方面、各个环节提出的可测量和评价的要求，是衡量人力资源管理活动是否有效的标准和工具。决策者可以通过这些指标了解人力资源管理情况，为加强和改进人力资源管理活动提供依据。企业中常用的人力资源管理指标主要有以下几种。

#### 1. 劳动生产率

劳动生产率是最常见、使用最频繁的一个指标，适用于同一行业内各企业之间的横向比较和同一企业内不同时期之间的纵向比较。由于影响劳动生产率的因素涉及到企业经营管理活动的各个方面和各个环节，因此，只有在各企业之间其他方面比较接近的时候，劳动生产率的差别才能反映出人力资源管理水平的高低。在这个意义上，劳动生产率是一个比较粗略的评价指标。劳动生产率可以从人均产值、人均效益这些方面体现出来。

#### 2. 人工费用率

投入与产出之间的比较，反映了投资活动的有效性，可以用人工费用率来衡量人力资源管理活动的效益。具体衡量方法是将每一项人力资源活动所消耗的成本费用之和，与这些活动所产生的收益相比较。应该注意的是，费用结构上的差别必然影响投入产出率的评价结果。因此，人力资源费用的结构合理性，是正确计算人工费用率的前提条件。

#### 3. 员工流动率

员工流动状况是员工士气的晴雨表，直接反映着企业人力资源管理水平。造成员工不正常流动的因素通常有以下几种：员工对薪酬不满意；现有工作不能实现员工的价值；员工的工作前景

不能为其提供更大的发展空间；员工人际关系紧张、工作环境压抑等等。过高的员工流动率不利于企业经营活动的顺利进行，尤其是关键员工的流失往往会给企业带来重大损失，故而必须对员工流动进行合理的控制。

#### 4. 考评合格率

考评合格率反映的是员工的工作绩效状况。通过考评合格率，不仅能看出员工的工作状况，而且可以看出员工本身在技能和素质方面存在的问题，从而为员工的培训和开发、员工薪酬政策的制定和调整、人工成本的核算和控制提供依据。

#### 5. 人才开发率

对员工进行人才开发是人力资源管理活动的重要内容之一。主要通过培训、工作轮换、管理人员开发计划等方式进行。人才开发率是反映人力资源开发水平的指标，可以通过培训效果、员工技能的提高以及管理职务的员工内部晋升率等标准衡量。

除此之外，员工出勤率、薪酬满意率、劳动纠纷率等等，在人力资源管理中也是重要的评价指标。

## 第三节 如何研究企业人力资源管理

### 一、人力资源管理的发展

从强调对物的管理转向重视对人的管理，是企业管理的一个明显变化，使得管理手段更为多样，管理方法更加符合人性。把“人”作为一种使组织在激烈的市场竞争中生存、发展，始终充满生机和活力的特殊资源加以发掘和科学管理的主张，已成为当代管理思想的一个重要组成部分人力资源管理学正是在这种情

况下产生的，并在管理实践中不断地发展、丰富，日趋完善和成熟。

研究企业人力资源管理的形成和发展，必须了解企业人事工作的演变。这种演变可以分为几个阶段。

### 1. 档案管理阶段

档案管理阶段指的是 20 世纪 60 年代中期以前的企业人事管理。当时，在西方资本主义国家的大部分企业中，人事工作的典型职责包括对新员工的招聘和录用、职前上岗培训、人事档案管理，以及制定公司效益计划及福利上的琐事。

### 2. 政府干预阶段

政府干预阶段指的是自 1964 年美国颁布《民权法》开始到 20 世纪 70 年代。在这一阶段，美国先后颁布了一系列法规，对劳动就业状况和企业用工方式产生了很大的影响。这些规定迫使企业人事政策作出较大的调整，使人工费用中的非生产性内容增加。从这一时期起，不因劳动纠纷进法院，成了美国企业人事管理的第一原则。

### 3. 组织职责阶段

组织职责阶段指的是 20 世纪 80 年代以来人力资源管理的发展阶段。在这一阶段，企业对人力资源的重视已提高到与物力和财力资源一样的程度。人事部门的地位上升，除了传统的人事工作内容和牵头处理劳资关系外，已经开始全面参与企业的经营管理工作。人事部门与直线经理密切配合，不仅以资源利用的经济效果对企业负责，而且以所提供的工作和生活质量对企业员工负责。

### 4. 战略管理阶段

随着社会的不断发展，企业人力资源管理现在已经进入第四阶段，其作用在三个方面发生了变化。

### (1) 参谋和咨询功能扩展

在企业经营活动中，人力资源管理的支持作用正在进一步强化。由于企业必须应付产品生命周期缩短、市场竞争加剧，以及劳动力队伍日益复杂化等情况，所以在重新设计工作组织、引导雇员工作态度、改进薪资分配关系、构建企业文化等方面，对人力资源工作者在管理方面提供参谋意见的要求越来越高。

### (2) 直线功能得到强化

不仅人力资源管理的参谋职能不断扩大，它的直线作用也在扩大。事实上，正如德鲁克所指出的，由“人事部门”行使直线功能的做法，在不少组织中已经有所尝试。例如，在日本的大型企业中，“人事部门”就拥有一定的对业务部门干部的人事考核任免权。

(3) 人力资源管理工作最显著的变化，在于它对设计和完成企业战略规划起着越来越重要的作用

企业战略的制定最初主要是经营管理部门的工作，人力资源部门只是被动地根据经营计划进行工作安排。今天情况已经完全不同了，这不仅因为企业战略的实施越来越依赖于把不同类型的雇员组织在一起工作，还因为企业必须面对市场环境和劳动力市场越来越剧烈的变动。事实上，现在越来越需要在企业战略计划制定的早期阶段就将人事部门吸收进来，结合人力资源的开发管理来确定企业经营目标。于是，人力资源管理逐渐从企业战略的“反应者”变为企业战略的“制定者”和“执行者”。

## 二、人力资源管理学的形成

一门学科的形成和发展，总是以一定的实践基础和相关的理论借鉴为条件的。一方面，不断发展的企业实践推动着人力资源管理学的形成，另一方面，在管理实践基础上产生的管理学、经

济学、社会学理论，为人力资源管理学的产生提供了理论上的支持和借鉴。

### 1 人力资源管理学与一般管理学

研究现代人力资源管理理论的形成，首先要分析现代管理学的演变与发展。在一定意义上可以说，人力资源管理学是从一般管理学中分化和发展起来的。

一般说来，现代企业管理理论大致经历了三个发展阶段。第一阶段为 20 世纪初以前的传统管理阶段；第二阶段为 20 世纪初至第二次世界大战前的行为科学管理阶段；第三阶段为第二次世界大战后的现代管理阶段。

#### (1) 传统管理阶段

18 世纪发生的工业革命使生产组织发生了重大变革，从而产生了工厂制度和工人阶级，雇佣劳动的管理部门也随之产生。随着科学技术的进步和生产力的发展，员工管理的思想和理论也随之产生和发展。这一时期有代表性的员工管理理论是科学管理理论。

科学管理理论。科学管理理论的代表人物是美国管理学家泰勒等人。这一理论在很长时间内对企业的员工管理起着指导作用，其代表性著作有：《计件工资制》、《车间管理》、《科学管理原理》等。该理论最核心的观点是，作为管理对象的员工是“经济人”。其基本思想如下。

a. 工人是为了满足物质需要而工作的，所以需要采取刺激性的付酬制度——计件工资制，还要设计劳动奖励制度。例如，如果工人在规定的时间内以正确的方式较好地完成了工作，就发给其相当于工资额 30% ~ 100% 的奖金。

b. 任何工作都可以用一种技术上最合理的方式完成，这种方式应最有效率，速度最快，成本最低。为此，需要对工作方式

进行设计，将其分解为最基本的动作要素，并进行规范化，然后再将这些动作要素以有效的方式重新组合起来，在此基础上制定标准的工作程序和操作办法。

c. 工人素质有高有低，必须对工人进行科学的选择。恰当的培训可以有效地提高工人的工作效率。

d. 必须对工人进行监督。工人本性不爱工作，只有通过监督才能防止他们偷懒。所以，在工作中管理者要进行控制，以保证任务的完成。

科学管理理论虽然被广泛推行，但由于其没有顾及到工人的主观感受，容易使工人对工作产生不满和厌倦，因而一开始就遭到抵制和批评。从这时开始，为了贯彻科学管理的原则，逐渐出现了人事管理部门，出现了关于员工管理的专门研究成果，这就为现代人力资源管理理论的发展奠定了基础。

与传统管理相适应的人事管理。这一阶段人事管理有如下特点：

a. 把人视为“经济人”，以物质利益为一切行为的动力源泉，其管理以事为中心，以任务为指导，忽视人的非物质需求。

b. 实行标准化的劳动管理，按劳动者完成工作的数量和质量进行分配，并采取相应的物质激励手段。

c. 开始重视对工人的培训，根据工作需要工人实行在职训练。

d. 出现人事管理部门，除负责招聘工人外，还负责调配劳动力和协调劳动关系。

e. 开始出现智力劳动与体力劳动的区别，形成了劳动分工。

## (2) 行为科学管理阶段

20世纪初到第二次世界大战前，工业化国家逐步增多。这一时期形成了从“经济人”跃至“社会人”的行为科学管理思