

## 第一章

# 人力资源概述

### 学习目标

- (1) 了解人力资源的概念。
- (2) 掌握人力资源、人口资源、劳动力资源和人才资源之间的关系。
- (3) 掌握人力资源的性质。
- (4) 掌握人力资本的概念及特征。
- (5) 掌握人力资本投资的概念及特征。

### 重点难点提示

**重点:**人力资源的概念、性质和作用。

**难点:**人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源之间的联系和区别。

### 引导案例

#### 海尔——使管理者变为经营者

为破除“大企业病”，海尔实行的管理创新就是“SBU(小型业务单元)”，5万名员工，5万个SBU，5万个“小海尔”，每个海尔人都直接感受到来自一线市场的压力。这一创新把每个人从管理客体变为管理主体，使管理者变为经营者，使每个人都成为SBU，成为自主经营、各负其责的企业老板。

在海尔的 SBU 战略目标中,集团为每个 SBU 设计了一张财务报表——SBU 损益兑现表,该表可以提供每个人每日的投入、资源占用及最终产出信息,最终提供各基本业务单元和经营主体的经济附加值(economic value added,EVA)情况,实现管理和考核到人,将集团整体的盈利和管理目标转化为每个具体 SBU 的目标和工作动力,保证集团盈利目标的最终实现。该表极大地调动了全员当家理财和经营自我的积极性和主动性,体现了人力资源管理策略的内涵,取得了明显的效果。

### 问题:

海尔的小型业务单元为什么能调动员工工作的积极性、主动性和创造性?

什么是人力资源?它与人口资源、劳动力资源、人才资源有怎样的关系?这是人力资源管理课程教学中首先遇到的问题。因此,本章主要介绍人力资源、人口资源、劳动力资源、人才资源的概念及其相互之间的关系,人力资源的性质,人力资本的概念及特征,人力资本投资的概念及特征,以便读者对人力资源的概念和范畴有一个总的了解。

## 第一节 人力资源及相关概念

### 一、人力资源的概念

在经济学上,把为了创造物质财富而投入到生产活动中的一切要素通称为资源,包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源、时间资源等。其中,人力资源是一切资源中最宝贵的资源,是第一资源。

1954年,彼得·德鲁克(Peter Drucker)在其《管理的实践》一书中引入了“人力资源”这一概念。他指出,和所有其他资源相比,人力资源的唯一区别就是它是关于人的资源,并且是经理必须考虑的具有“特殊资产”的资源。美国学者伊万·伯格(Ivan Berg)认为,人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。内贝尔·埃利斯(Nabil Elias)认为,人力资源是企业内部成员及外部的与企业相关的人,即总经理、雇员、合作伙伴和顾客等可提供潜在合作与服务及有利于企业预期活动的人力的总和。雷西斯·列科(Rensis Lakere)指出,人力资源是企业人力结构的生产和顾客商誉的价值。郑绍濂(复旦大学首席教授,管理科学博士生导师)主要从整个社会经济发展的宏观角度来对人力资源进行界定,他认为,人力资源是指能够推动整个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综合,它应包括数量和质量两个方面。

具体来讲,人力资源是指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。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。

### 二、与人力资源有关的概念

#### 1. 人口资源

人口资源是指一定空间范围内具有一定数量、质量与结构的人口的总体,即全部的自然

人。人口资源是其主体劳动力资源的自然基础,与一般意义上的自然资源相同,也面临着合理和科学地开发利用的问题。人口资源的数量、质量、结构及动态特征不仅受生物与生态环境等自然因素的影响,还特别受人类社会所特有的政治、经济、文化等诸多因素的影响。

## 2. 人力资源

人口资源主要表明的是数量概念,是人力资源、劳动力资源和人才资源的基础。人口中除了少数不具有劳动能力的以外,绝大多数都是具有或将具有劳动能力的人口,这部分构成了人力资源。

人力资源按就业情况可以分为在业人员、失业人员、就学人员、服兵役人员、家庭闲居人员和其他人员。人力资源按人力资源的实现程度可以分为潜在人力资源、现实人力资源和闲置人力资源。潜在人力资源是指就学人员和服兵役人员,现实人力资源是指未达到劳动年龄、处于劳动年龄和超过劳动年龄的在业人员,闲置人力资源是指失业人员和未到社会上求职的家庭闲居人员。

## 3. 劳动力资源

劳动力资源是指一个国家或地区,在一定时点或时期内拥有的劳动力数量和质量。劳动力数量是具有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和,劳动力质量是劳动者的生产技术、文化科学水平和健康状况的总和。根据我国劳动就业制度的规定,年龄为16~60周岁的男性、年龄为16~55周岁的女性,都被列为劳动力资源。

人力资源中处于劳动年龄的那一部分人口构成了劳动力资源。

劳动统计界定劳动力资源的范围一般考虑以下两个因素:

(1) 具有劳动能力的人口。劳动能力是具体的,它是人们生产使用价值时发挥的体力和智力的总和,通常是从年龄、健康素质、文化科学技术水平和生产劳动经验等方面来综合考虑的。关于是否具有劳动能力,应由专门机构做出鉴定,尚能自谋生计的伤、残人员(如盲人按摩医生等)应视为劳动力资源内的人口。

(2) 劳动适龄人口。劳动资源是指具有劳动能力的劳动年龄界限内的人口。它的年龄界限会因历史、地理、社会和民俗原因而有所不同。

## 4. 人才资源

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,在价值创造过程中起关键或者重要作用的那部分人的总和。人才资源是人力资源的一部分,即比较突出的人力资源。

人才资源是指人力资源中较为杰出的、优秀的人员,它着重强调人力资源的质量,一个国家、地区或组织综合实力的高低,往往取决于这部分人员的多寡和能力的发挥程度。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的数量关系如图1-1所示。

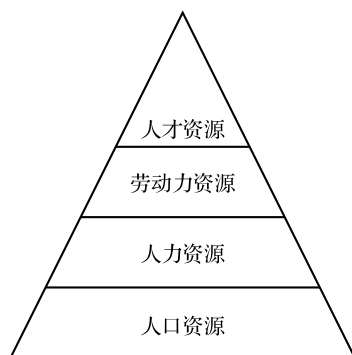


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的数量关系

**注意:**有的资料指出,人力资源也就是劳动力资源。



### 资料卡

#### 人力资源、人口资源、人才资源

应当说,这三个概念的本质是有所不同的,人口资源和人才资源的本质是人,而人力资源的本质则是脑力和体力,从本质上来讲,它们之间并没有什么可比性。

就人口资源和人才资源而言,它们关注的重点也不同,人口资源更多的是一种数量概念,而人才资源更多的是一种质量概念。

但是,这三者在数量上却存在着一种包含关系。在数量上,人口资源是最多的,它是人力资源形成的数量基础,人口资源中具备一定脑力和体力的那部分才是人力资源;而人才资源是人力资源的一部分,是人力资源中质量较高的那部分。

在比例上,人才资源是最少的,它是从人力资源中产生的,而人力资源是从人口资源中产生的。

## 第二节 人力资源的性质和作用

### 一、人力资源的性质

#### 1. 能动性

人力资源的能动性主要体现在以下几个方面:

(1) 人力资源在与自然界的关系到,不是被动地服从于自然,而是以其智力、技能、知识,主动地认识、利用、改造自然,使之为人类服务,达到人类的既定目的。

(2) 人力资源的能动性不仅表现在与自然界和物质资源的关系上,而且表现在它在认识自然、改造自然、发展生产力的过程中,有意识地不断自我开发、自我强化、自我提高与自我发展。

(3) 人力资源是社会生产和生活的主体,有择业的自主权利,每个人都可以按自己的意愿、目的、特长、爱好自由地选择职业,开发职业生涯。

(4) 在社会经济活动中,人力资源可以自觉、主动地调度自身的智能、知识、技能和体能。

## 2. 时效性

作为生物有机体的人,有其生命的周期,每个人都要经过幼年期、青少年期、中年期和老年期。由于在不同时期人的体能和智能不同,因此人在各个时期的学习能力和劳动能力也不同,这就要求对人力资源的培养要遵循人的成长规律,在不同阶段提供不同的学习与培训项目,对人力资源必须适时开发、及时利用、讲究时效。同时,人力资源的形成、开发、配置、使用和培训均与人的生命周期有关。

## 3. 连续性

物质资源一般经过一次加工、二次加工乃至某些深加工之后,就形成了最终产品;而人力资源则不同,开发使用之后可以继续开发。这就要求对人力资源的开发与管理要注重终身教育,加强后期的培训与开发,不断提高其知识、技能水平。同时,人力资源的连续性也体现在可再生性资源上,这是基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内的各个个体不断地替换更新和劳动力消耗—生产—再消耗—再生产的过程实现的。

## 4. 社会性

人类劳动是群体性劳动,每个人都在一定的社会和组织中工作和生活,其思想和行为都要受到社会和其所处群体的政治、经济、历史和文化氛围的影响,每个人的价值观念各不相同。在社会交往中,人们的行为可能与特定的组织文化所倡导的行为准则相矛盾,也可能与他人的行为准则相矛盾,这就要求人力资源管理要注重团队建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合。

## 5. 增值性

与自然资源相比,人力资源具有明显的增值性。一般来说,自然资源会因为不断地消耗而逐渐“贬值”;而人力资源则不同,人力资源是人所具有的脑力和体力,对单个的人来说,他们的体力不会因为使用而消失,只会因为使用而不断地增强,当然,这种增强是有一定限度的,人的知识、经验和技能不会因为使用而消失,相反会因为不断地使用而更有价值。

## 6. 可变性

人力资源是人所具有的脑力和体力,必须以人为载体,因此人力资源的使用就表现为人的劳动过程,而人在劳动过程中会因为自身心理状态的不同而影响到劳动的效果。例如,当人受到有效的激励时,就会主动地进行工作,尽可能地发挥自身的能力,人力资源的价值就可以得到充分的发挥;相反,当人不愿意进行工作时,其脑力和体力就不会发挥出应有的作用。所以,人力资源作用的发挥具有一定的可变性,在相同的外部条件下,人力资源所创造的价值大小可能会不同。

## 二、人力资源的作用

### 1. 人力资源是社会经济运行根本前提

在社会经济运行中,运用何种资源,如何运用、配置各种资源,每种资源各自发挥何种作用,如何发挥作用,自然要素相结合将产生怎样的预期产品等,均由人力资源引导和决定。

人力资源是唯一的能动性资源,也是根本性的资源。没有人力资源,就没有物质资源、资本资源、信息资源的发现、生产和创造。由此可见,人力资源是一切其他资源要素的根源,是根本性的资源要素,没有人力资源,其他资源就不复存在,当然也就没有社会经济的运行。

### 2. 人力资源是现代经济增长的根本推动力量

现代经济的增长,必须依靠高新技术的推动,这是不争的事实。第三次技术革命浪潮就是清晰的例证,第三次技术革命是一场高新技术革命,信息技术、生物技术、微电子技术、海洋工程技术、智能机器人技术、空间技术、新能源技术、新材料技术等在这场革命中全面崛起。这场高新技术革命,发展之迅速、内容之丰富、影响之深远,是以往任何一次技术革命所不能比拟的。它促使人类迈入一个新的飞跃发展时期——知识经济时代。显然,高新技术直接推动现代经济增长,但是,说到底,高质量的人力资源才是现代经济发展的根本推动力量。

### 3. 人力资源是企业最重要的资产

虽然物质资源可以给企业带来经济利益,但物质资源本身并不能创造价值,唯有在人力资源的推动下,才能转移旧价值,从而创造价值,增加物质财富。只有通过人力资源的劳动,其他资源才能给企业带来经济利益。企业中劳动者的平均技术水平,劳动效率的提高和科学的、技术的与社会的知识储备的增加是企业利润持续保持、增长的关键所在。

### 4. 人力资源是企业最宝贵的稀缺资源

人力资源具有周期性的特征。人力资源都经历自然成长发育的过程,特别是有适应社会经济发展之需要,进行专门教育培训的过程。这一成长发育过程,要经历一个漫长的周期,少则15年,多则20余年。从其生成的条件和漫长的时间及发展的连续性来看,人力资源是稀缺资源;同时,企业人力资源的获取、培养、保持、发展不易。

首先,选人很难。企业从社会上选到自己所需的合适的人不易。

其次,企业必须花费招聘、选择、录用成本,既有直接成本,也有间接成本,这些是一笔不小的费用。

最后,对于进入企业的员工,企业必须不断地进行人力资本投资,在质量上进一步形成与发展人力资源,增大人力资本存量。对进入企业的劳动者来说,只有通过企业的工作实践和教育培训,才能获得胜任 ze 企业工作的能力。

### 5. 人力资源所表现的向心力、创造力和忠诚度是企业发展的动力和活力

企业拥有了一定数量和质量的人力资源,以及充足的物质资源、资本资源,就具备了企业发展所必需的物质条件,但这并不能保证企业一定会快速地发展。在具备其他条件的前提下,一家企业的经营能否不断发展,关键取决于企业管理者是否具有现代管理理念,是否能够充分调动员工的主动性、积极性、自觉性和创造性,是否具有吸引和凝聚员工的人格魅力和优秀企业家素质。

## 第三节 人力资本

### 一、人力资本的概念

人力资本是与物质资本相对的。关于人力资本的概念与界定并没有统一的说法,大多数专家学者倾向于人力资本理论创始人西奥多·W. 舒尔茨(Theodore W. Schultz)和加里·斯坦利·贝克尔(Gary Stanley Becker)对人力资本概念的表述。西奥多·W. 舒尔茨认为,人力资本是“人们作为生产者和消费者的能力”“是一种严格的经济学概念,它之所以是一种资本是因为它是未来收入与满足、或未来收入与满足的来源”。因此,我们可以将人力资本定义为:通过人力资本投资形成的、存在于劳动者身上并能够为其使用者带来持久性收入来源的劳动能力,是以一定的劳动者的数量和质量为表现形式的非物质资本。一般而言,劳动者的知识、技能及体力(健康状况)等构成了人力资本。这种界定包含如下几方面的含义:

(1) 人力资本是活的资本,它凝结于劳动者体内,表现为人的智能(智力、知识、技能)和体能,其中真正反映人力资本实质的是劳动者的智能,此为人力资本之实质内涵。

(2) 人力资本直接由投资费用转化而来,没有费用投入于劳动者,就没有人力资本的形成。这种投资在货币形态上可以表现为保健费用支出、教育费用支出和迁移费用支出等。

(3) 人力资本独特的本质功能是与物质资源要素相结合,转移价值、创造价值并产生新的价值增值,这是其成为资本之根本所在。

(4) 人力资本内含一定的经济关系。因为人力资本是一种资本,由实际的投资行为而形成,故不可避免地存在着产权归属关系,即存在人力资本产权关系,它包含着人力资本投资、使用及收益分配等过程中的一系列经济关系。

### 二、人力资本的特征

#### 1. 人力资本存在于人体之中,它与人体不可分离

人力资本与劳动者不是一个概念,人力资本表现为劳动者的生产能力,而劳动者则是人力资本的载体。这一不可剥离性决定了人力资本的所有权不可能如物质资本那样可以被直接转让、买卖(人身隶属、依附情形除外)和继承。

#### 2. 人力资本以一种无形的形式存在,必须通过生产劳动才能体现出来

人力资本在形态上与无形资本一样,是看不见、摸不着的,但它是确实存在的。因为人力资本以一种无形的形式存在,必须通过生产劳动方能体现出来,所以劳动者若未从事生产劳动,则其体内的人力资本看不见、摸不着,也无法发挥作用,只能说其具有潜在的人力资本,这一人力资本只有通过劳动才能体现出来,即“劳动力的使用就是劳动本身”。

#### 3. 人力资本具有累积性

该特征一方面表现为人力资本的形成并非一蹴而就的,而是多年教育投资、逐步积累的结果,而且一定存量的人力资本一旦形成,尚可通过继续教育进一步扩大人力资本积累,增

加人力资本存量。另一方面表现在人力资本的使用上。在生产活动中,物质资本会因为使用而产生损耗,使用强度越大,磨损程度越高;人力资本的使用也不例外,它也会产生损耗,但可以通过消费生活资料、进行闲暇休息,以及不断的再教育和培训予以补充。

#### 4. 人力资本具有个体差异性

人力资本必会受人的个人特质等诸多因素的影响,从而产生个体的人力资本的差异。不同个体有各自不同的体格特征、身体素质、教育经历、成长环境、家庭背景和社会实践历程,于此之中就形成了各自相对较为稳定的心理、意识等品质特征,从而使个体之间的人力资本存量有别。

### 三、人力资本投资的概念

凝结于劳动者体内的科学知识、技能即人力资本,它非天生具有,必须通过投资而形成,所以,人力资本的形成源于人力资本投资。换言之,人力资本投资形成人力资本。

所谓的人力资本投资,是指投资者通过对人进行一定的资本投入(货币资本或实物),增加或提高人的智能和体能,这种劳动能力的提高最终反映在劳动产出增加上的一种投资行为。

人力资本投资的概念包含以下几方面的含义:

- (1) 人力资本投资首先需要确定投资者,即投资主体。
- (2) 投资者可以是国家(中央、地方政府)、事业单位、企业、社会团体,也可以是家庭、个人等。
- (3) 人力资本投资的对象是人。
- (4) 人力资本投资直接改善或提高人的劳动生产能力,即改善或提高人进行劳动所必需的智力、知识、技能和体能。
- (5) 投资者旨在通过人力资本投资获取价值增值的劳动产出及由此带来的收入的增加,或者其他收益。

### 四、人力资本投资的特征

#### 1. 人力资本投资的连续性、动态性

人力资本投资必须连续进行。人力资本投资的连续性体现为在生命历程的各阶段中都要进行人力资本的投资,不能因为处于生命历程中的某个阶段而中断人力资本投资,中断投资就会造成人力资本的贬值。从时间跨度上讲,人力资本投资要贯穿于人的一生,纵观人的一生,不同时期人力资本的形式、内容、目的等是不同的,人力资本投资并非一成不变的,它是一个不断发展、不断升华的动态过程。在这个过程中,人力资源逐步地适应社会化大生产的要求,适应高科技发展的要求,适应种种环境变化的要求,最终带来生产的提高、社会的进步。

#### 2. 人力资本投资的投资者与受益者的不完全一致性

就个人而言,当个人为实际的人力资本投资者时,他是在进行自我投资,表现为投资主体与受益主体的高度同一性。当他人(如国家、社会团体、企业)进行人力资本投资时,投资主体与受益主体就会不一致,即使投资客体在人力资本存量的增加过程中投入了自己的时间、精力和劳动。人力资本投资的受益者往往是个体之人,即投资对象,而投资者只有通过



投资对象的活动才能受益。人力资本投资可以由社会、企业、个人三方中的任何一方承担,但收益三方均可获得。

### 3. 人力资本投资收益形式多样

物质资本投资收益一般表现为物质产品产出、服务产出及其折合的价值产出,生产力水平的提高,以及社会物质财富的增加等形式。人力资本投资收益除了表现为上述形式之外,还表现为人的教育水平、思想素质水平、思维质量、健康水平的提高与全面发展,人的生活质量、社会经济地位、社会精神文明的提高和人类社会的进步等多种形式。



## 人力资本与人力资源的关系

### 一、人力资本与人力资源的联系

人力资本与人力资源的联系体现在以下三个方面:

- (1) 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;而且,现代人力资源管理理论大多都是以人力资本理论为根据的。
- (2) 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。
- (3) 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。

### 二、人力资本与人力资源的区别

人力资本与人力资源的区别体现在以下三个方面:

(1) 在与社会财富和社会价值的关系上,两者是不同的。人力资本是因投资而形成的,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入生产过程中参与价值创造,并据此来获取相应的劳动报酬和经济利益,它与社会价值的关系应当说是一种由因到果的关系。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,它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

(2) 两者研究问题的角度和关注的重点不同。人力资本是通过投资形成的,存在于人体中的资本形式中,是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用的,它强调投资付出的代价及其价值增值的速度和幅度,关注的重点是收益问题。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的,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。

(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同样如此。人力资源是指一定时间、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,往往是与流量核算相联系的,表现为经验的不断积累、技能的不断提高、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,其与存量核算相联系,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。

**关键术语** >>>>

人力资源 人口资源 人力资本 人力资本投资 能动性 时效性

**复习思考题** >>>>

1. 人力资源的概念是什么?
2. 如何理解人力资源的性质及其在经济发展中的作用?
3. 人力资源和人力资本之间是一种什么关系?
4. 人力资本投资的概念是什么?
5. 人力资本投资具有哪些特征?

**案例分析** >>>>**留住员工的“大脑”**

明基集团通过企业文化、信息化等各种手段促进公司分享知识的氛围,创造性地运用知识管理系统的三个阶段弥补员工的流失对公司造成的有形和无形损失,再加上公司已经形成的学习氛围和分享氛围,使任何新进员工都马上融入公司中,创造价值,真正做到了留住员工的工作经验。

明基集团通过知识管理系统的三个阶段,让知识管理成为企业文化的一部分,从而达到留住员工“大脑”的知识管理目标。

**第一阶段:**塑造竞赛中学习的企业文化。自2000年明基大学成立起,它所肩负的重要使命之一就是帮助企业塑造更好的员工风格,使员工更快地融入明基的企业文化氛围中。

**第二阶段:**让利用知识管理(knowledge management, KM)系统成为习惯。在平时的工作中,给老板汇报的文档及其他资料都是通过KM系统上传到公司资料库中的,然后由系统推荐给老板,老板会表扬平时上传资料多的员工,以鼓励大家分享自己的知识。每个部门在KM系统中都有自己的分支,部门前人所有的工作文档、报告、模板、客户资料都在这里留有记录,新进员工马上就能接手,过去工作中遇到的问题和解决办法也会以心得的形式被分享,为后来者提供借鉴。久而久之,员工都习惯到KM系统上分享自己的新思想、新知识。

**第三阶段:**实现人和大脑的分开管理,创造学习氛围,把知识分享作为习惯。对于员工可以采取人和脑袋分开管理的方式,即员工每创造一点价值,都要求他把知识分享出来,这等于把他的“大脑”留住,然后鼓励他创造更多的价值,鼓励他继续学习。

**讨论题:**

1. 组织采用知识管理系统应该具备哪些条件?
2. 明基集团实行企业员工人力资本共享的意义是什么?

## 第二章

# 人力资源管理概述

### 学习目标

- (1) 掌握人力资源管理的含义。
- (2) 了解现代人力资源管理与传统人事管理的联系与区别。
- (3) 理解人力资源管理对企业的重要性。
- (4) 掌握人力资源管理的职能。
- (5) 了解人力资源管理的运行机制。

### 重点难点提示

**重点:**人力资源管理的含义及重要性、人力资源管理的职能、人力资源管理的运行机制。

**难点:**现代人力资源管理与传统人事管理的异同、人力资源管理的职能及运行机制。

### 引导案例

#### 麦当劳的人力资源管理

##### 1. 不用天才与花瓶

麦当劳不用所谓的天才,因为天才是留不住的。要想在麦当劳里取得成功,就得从零开

始,脚踏实地工作,炸薯条、做汉堡包是在麦当劳走向成功的必经之路。这对那些不愿从小事做起、踌躇满志想要大展宏图的年轻人来说,是难以接受的。麦当劳请的都是最适合的人才,是愿意努力工作的人,脚踏实地、从零做起才是在这一行业中成功的必要条件。在麦当劳餐厅里,女服务员的长相大都是普通的,既有年轻人也有年纪大的人。与其他公司不同,人才的多样化是麦当劳的一大特点。麦当劳的员工来自不同的渠道。麦当劳的人才组合是家庭式的,年纪大的可以把经验告诉年轻人,同时又可被年轻人的活力所带动。因此,麦当劳的员工不一定是大学生,而是什么人都有。麦当劳不讲求员工是否长得漂亮,只在乎其是否工作负责、待人热情,让顾客有宾至如归的感觉,如果员工中看不中用,是不可能留在麦当劳待下去的。

## 2. 没有试用期

一般企业的试用期是3个月,有的甚至是6个月,但麦当劳3天就够了。麦当劳招工先由人力资源部门去面试,通过者由各职能部门面试,合适则请来店里工作3天,这3天也给工资。麦当劳虽没有长试用期,但有长期的考核目标。考核,不是一定要让你做什么。麦当劳有一个360度的评估制度,就是让周围的人来评估某个员工;如让同事、上司评估,以此作为考核员工的一个重要标准。

## 3. 晋升机会公平合理

在麦当劳,晋升对每个人都是公平合理的,适应快、能力强的人能迅速掌握各个阶段的技术,从而更快地得到晋升。面试合格的人先要做4~6个月的见习经理,期间他们以普通员工的身份到餐厅的各个基层岗位工作,如炸薯条、做汉堡包等,并参加基本营运课程培训,通过考核的见习经理可以升迁为第二副理,负责餐厅的日常营运,之后还将参加基本管理课程和中间管理课程培训,通过这些培训后便能独立承担餐厅的订货、接待、训练等部分管理工作。表现优异的第二副理在进行完中间管理课程培训之后,将接受培训部和营运部的考核,考核通过后,将升迁为第一副理,即餐厅经理的助手。第一副理的培训全部由设在美国及其他国家的汉堡大学完成,汉堡大学都配备有先进的教学设备及资深的具有麦当劳管理知识的教授。一个有才华的年轻人升至餐厅经理后,麦当劳依然为其提供广阔的发展空间。

## 4. 培训成为一种激励

麦当劳的培训理念是:培训就是让员工得到尽快的发展。麦当劳的管理人员都要从基层员工做起,升到餐厅经理这一层时,就该知道怎样去培训自己的团队。麦当劳的总经理每3个月就要给部门经理做一次绩效考核,考核之初,必须写明如何训练你的下属。如果事先未培养出自己的接班人,那么无论谁都不能提级晋升,这是麦当劳一项真正实用的原则。麦当劳各个级别的管理者会在培训自己的继承人上花相当多的时间和精力,麦当劳也因此成为一个发现和培养人才的大课堂,并在竞争中长盛不衰。

### 问题:

麦当劳的人力资源管理体系是如何发挥作用的? 其对企业发展有什么重要意义?

人力资源管理是管理学中的一个崭新的和重要的领域。它对一种特殊的经济性和社会性资源进行管理。人力资源管理是组织对员工的有效管理和使用的思想和行为,它远远超

出了传统的人事管理范畴。正因如此,这种新型的、具有主动性的人员管理模式越来越受到重视。与此相适应,各组织的人力资源管理部门成为决策部门的重要“伙伴”,从而提高了人力资源管理部门在决策中的地位,有效的人力资源管理是各种社会和各个组织都需要的。

## 第一节 人力资源管理的含义及重要性

### 一、人力资源管理的含义

人力资源管理可以分为宏观和微观两个层面。从宏观层面来看,人力资源管理是指一个国家或地区通过制定一系列政策、法律制度和行政法规,采取一些必要措施促使人力资源的形成,为人力资源的形成和开发利用提供条件,对人力资源的利用加以协调,使人力资源的开发和利用与社会协调发展。如我国的计划生育和人口的规划管理、教育规划管理、职业定向指导、职业技术培训、人力资源的宏观就业与调配、劳动与社会保障等就是我国进行宏观人力资源管理的具体体现。

从微观层面来看,人力资源管理是指依据组织和个人发展的需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。

人力资源管理的最终目标就是要有助于实现企业的整体目标,人力资源管理只是企业管理的一个组成部分,它是从属于整个企业管理的,而对企业进行管理的目的就是实现企业的既定目标。人力资源管理的具体目标包括以下几个方面:

- (1) 保证价值源泉——人力资源的数量和质量。
- (2) 为价值创造营建良好的人力资源环境。
- (3) 保证员工价值评价的准确有效。
- (4) 实现员工价值分配的公平合理。

### 二、现代人力资源管理与传统人事管理的联系与区别

#### 1. 现代人力资源管理与传统人事管理的联系

现代人力资源管理和传统人事管理之间是一种继承和发展的关系:一方面,人力资源管理是对传统人事管理的继承,人力资源管理的发展历史告诉我们,它是从传统人事管理演变而来的,人力资源管理继承了传统人事管理的很多职能;另一方面,人力资源管理是对传统人事管理的发展。

#### 2. 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

(1) 管理内容上的区别。传统人事管理以事为中心,主要工作就是档案管理、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作;而现代人力资源管理则以人为中心,将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理,重点是开发人的潜能、激发人的活力,使员工积极主动地、创造性地开展工作。

(2) 管理形式上的区别。传统人事管理属于静态管理,也就是说,当一名员工进入一个单位,经过人事部门必要的培训后,被安排到一个岗位,完全由员工被动地工作,自然发展;



微课  
人力资源管理的概念

而现代人力资源管理属于动态管理,强调整体开发,也就是说,组织对员工不仅安排工作,还要根据组织目标和员工的个人状况,为其做好职业生涯设计,不断培训,不断进行横向及纵向的岗位或职位调整,充分发挥个人才能,量才使用,人尽其才。

(3) 管理方式上的区别。传统人事管理主要采取制度控制和物质刺激手段;而现代人力资源管理采取人性化管理,考虑人的情感、自尊与价值,以人为本,多激励、少惩罚,多表扬、少批评,多授权、少命令,发挥每个人的特长,体现每个人的价值。

(4) 管理策略上的区别。传统人事管理侧重于近期或当前人事工作,就事论事,只顾眼前,缺乏长远眼光,属于战术性管理;而现代人力资源管理,不仅注重近期或当前具体事宜的解决,更注重人力资源的整体开发、预测与规划,根据组织的长远目标,制定人力资源的开发战略措施,属于战术性与战略性相结合的管理。

### 三、人力资源管理的重要性

在一个组织中,只有求得有用人才、合理使用人才、科学管理人才、有效开发人才,才能促进组织目标的达成和个人价值的实现,这都有赖于人力资源管理。现代管理理论认为,对人的管理是现代企业管理的核心。现代人力资源管理对企业的意义,至少体现在以下几方面:

(1) 有利于促进生产经营的顺利进行。劳动力是企业劳动生产力的重要组成部分,只有通过合理的劳动力组织,不断协调劳动力之间、劳动力与劳动资料和劳动对象之间的关系,才能充分利用现有的生产资料和劳动资源,使它们在生产经营过程中最大限度地发挥各自的作用,并在空间上和时间内使劳动力、劳动资料和劳动对象形成最优的配置,从而保证生产经营活动有条不紊地进行。所以,合理地组织劳动力、科学地配置人力资源,可以促使企业以最小的劳动消耗取得最大的经济成果。

(2) 有利于调动企业员工的积极性。企业中的员工是有思想、有感情、有尊严的,这就决定了企业人力资源管理必须设法为劳动者创造一个适合他们需要的劳动环境,使他们安于工作、乐于工作、忠于工作,并能积极主动地发挥个人劳动潜力,为企业创造出更有效的生产经营成果。因此,企业必须善于处理物质奖励、行为奖励及思想工作三个方面的关系,以保证员工充满工作热情,充分发挥自己的专长,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,而人力资源管理是企业管理中最为重要的组成部分。一个企业只有拥有一流的人才,才会有一流的计划、一流的组织、一流的领导,才能充分而有效地掌握和应用一流的现代化技术,创造出一流的产品;相反,如果一个企业不具备优秀的管理者和劳动者,企业的先进设备和技术只能付诸东流。要提高企业的现代化管理水平,最重要的是要提高企业员工的素质。可见,注重加强对企业人力资源的开发和利用,搞好员工培训教育工作,是实现企业管理由传统管理向科学管理和现代管理转变不可缺少的方面。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显得突出和重要。

(4) 有利于开发人力资源,树立组织长期的竞争优势。组织人力资源管理的一个主要任务就是对企业员工进行培训与开发。通过对员工的培训,不断提高员工的素质,使一线员工能够有效地掌握和运用现代化的技术和手段,生产出一流的产品;使管理人员能够掌握现

代化的管理理论与方法,提高企业管理的能力与水平,从而树立组织长期的竞争优势,促进组织的发展。

## 第二节 人力资源管理的功能、职能及运行机制

### 一、人力资源管理的功能

人力资源管理是指组织为实现战略目标,利用现代科学技术和理论,不断地获得人力资源,对所获得的人力资源进行整合、调控及开发,并给予他们报酬,从而有效地利用人力资源。从人力资源管理的定义中我们可以看到,人力资源管理包括五项基本功能,即获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发。

#### 1. 获取

获取是人力资源管理的首要功能,是指组织通过人力资源规划确定组织人力资源需求,选择合适的招聘渠道和人员选拔方法,保证组织能够及时地获得需要的人才。在人力资源管理的具体工作中包括人力资源规划、招聘和选拔三个环节。

#### 2. 整合

整合是指组织使被招聘的员工了解组织的宗旨与价值观,接受和遵从组织的指导,使之成为他们自己的价值观,从而建立和加强他们对组织的认同和责任感,并通过对员工个人的职业生涯规划,使其与组织目标保持一致,使组织和员工的需要都能得到满足。

#### 3. 保持与激励

保持与激励是指组织为员工提供所需奖励,增加其满足感,最大限度地调动其积极性,包括人员调整、激励、绩效评价、雇员福利及服务、保健服务及事故预防等人力资源管理具体工作。

#### 4. 控制与调整

控制与调整是指组织评估员工素质,考核其绩效,对组织的人力资源进行再配置,做出相应的奖励、升迁、辞退、解聘等决策,使组织人员和他们的职业需要、能力、工作及职业道路动态匹配。

#### 5. 开发

开发是指组织根据组织或岗位的需要和要求,对员工实施培训,不断地提高他们的技能,并结合员工个人的行为特点和期望为他们提供充分的发展机会,指导他们明确未来的发展方向和道路,激发他们的潜能。

### 二、人力资源管理的职能

#### 1. 人力资源规划

人力资源规划是指一个组织根据本组织的战略目标和人力资源的现状,为满足本组织在未来环境中人力资源在数量上和质量上的需要,科学地预测在未来的环境变化中人力资

源的需求和供应的状况,而制定的人力资源获取、利用、保持和开发的策略,以确保组织战略目标的实现和个人价值的体现。人力资源规划的主要任务具体包括以下几个方面:

(1) 构建人力资源信息系统。其是组织进行有关员工的自然状况及工作方面的信息收集、保存、分析和报告的体系。

(2) 人力资源预测。其包括人力资源需求预测和人力资源供给预测。人力资源需求预测是指预测企业所需要的人员数量与类型,包括人力资源需求环境预测和人力资源拥有量预测。人力资源供给预测是指通过对企业内部和外部人力资源供给进行的科学分析,从而预测人力资源的供给量。

(3) 人力资源计划管理。其包括人力资源管理计划的制订和人力资源规划的控制。人力资源管理计划的制订,按照确定人员净需求、制定总体规划、制订各专项职能计划三步流程操作。其中,各专项职能计划包括组织结构计划、供求平衡规划、晋升规划、补充规划、培训规划、工资规划、员工职业生涯规划等。人力资源规划的控制包括人力资源管理成本分析控制和人力资源规划执行控制。

## 2. 职位分析

职位分析也称为工作分析、岗位分析,是指了解组织内的一种职位并以一种格式把与这种职位有关的信息描述出来,从而使其他人了解这种职位的过程。具体来说,工作分析就是要为管理活动提供与工作有关的各种信息,这些信息可以用“6W1H”加以概括,即 who——谁来完成这些工作? what——这一职位具体的工作内容是什么? when——工作的时间安排是什么? where——这些工作在哪里进行? why——从事这些工作的目的是什么? for who——这些工作的服务对象是谁? how——如何进行这些工作?

作为人力资源管理的一项职能活动,工作分析同样具备任何一种活动所必备的基本要素,这一活动的主体是工作分析者,客体是组织内部的各个职位,内容是各个职位有关的情况,结果是工作说明书(也称为职位说明书或岗位说明书)。

## 3. 招聘录用

招聘是指在企业总体发展战略规划的指导下,制订相应的职位空缺计划,并决定如何寻找合适的人员来填补职位空缺的过程,其实质就是让潜在的合格人员对本企业的相关职位产生兴趣并且前来应聘这些职位。录用则是指从应聘者中挑选符合要求的人选。企业的人力资源规划和工作分析是招聘的两项基础工作。企业的人力资源规划包括招聘的职位、部门、数量、时限、类型等。工作分析指的是对企业中各职位的任务、职责和所需要的能力、素质、要求等进行分析,为招聘提供主要的参考依据。

## 4. 绩效管理

绩效管理是管理者和员工就目标及如何实现目标达成共识的过程,以及激励员工成功地达到目标的管理方法。绩效管理根据既定的目标对员工的工作结果做出评价,发现其工作中存在的问题并促使其加以改进,包括制订绩效计划、进行绩效考核及实施绩效沟通等活动。绩效管理通过管理者与员工之间持续不断地进行的业务管理循环过程实现业绩的改进,所采用的手段是绩效计划、绩效追踪、绩效考核与绩效反馈面谈的循环系统。

绩效管理是一种帮助员工完成其工作的管理手段,通过绩效管理,员工可以知道上级希望自己做什么、自己可以做什么样的决策、必须把工作干到什么样的地步。有效的绩效管理



途径既可以实现个人价值,又可以提升管理的水平,还可以促进企业的效益。

### 5. 薪酬管理

薪酬管理是企业的经营战略和发展规划的指导下,综合考虑内外部各种因素的影响,确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式,并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。

(1) 薪酬水平是指企业内部各类职位及企业整体平均薪酬的高低状况,它反映了企业支付薪酬的外部竞争性。

(2) 薪酬结构是指企业内部各个职位之间薪酬的相互关系,它反映了企业支付薪酬的内部一致性。

(3) 薪酬形式是指在员工和企业总体的薪酬中,不同类型薪酬的组合方式。

(4) 薪酬调整是指企业根据内外部各种因素的变化,对薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式进行相应的变动。

(5) 薪酬控制是指企业对支付的薪酬总额进行测算和监控,以维持正常的薪酬成本开支,避免给企业带来过重的财务负担。

### 6. 培训与开发

培训就是向新员工或现有员工传授其完成本职工作所必需的相关知识、技能、价值观念、行为规范的过程。开发则是增加和提高员工的知识和能力,以满足企业目前和将来的工作需求。培训更多的是一种具有短期目标的行为,目的是使员工掌握目前所需要的知识和技能;而开发则更多的是一种具有长期目标的行为,目的是使员工掌握将来所需要的知识和技能,以应对将来工作所提的要求。

其实,培训和开发的实质是一样的,都是通过改善员工的工作业绩来提高企业的整体绩效,只是关注点有所不同,一个关注现在,而另一个关注将来。因此,培训与开发指企业通过各种方式使员工具备完成现在或者将来工作所需要的知识、技能,并改变他们的工作态度,以改善员工在现有或将来职位上的工作业绩,并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。其具体内容包括建立培训体系、确定培训的需求和计划、组织实施培训过程及对培训效果进行反馈总结等活动。

### 7. 员工关系管理

从广义上讲,员工关系管理(employee relations management,ERM)是指在企业人力资源体系中,各级管理人员和人力资源职能管理人员,通过拟订和实施各项人力资源政策和管理行为,以及其他的沟通手段调节企业和员工、员工与员工之间的相互联系和影响,从而实现组织的目标并确保为员工、社会增值。从狭义上讲,员工关系管理就是企业和员工的沟通管理,这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制的手段,从而提高员工满意度,支持组织其他管理目标的实现。其主要职责是协调员工与管理者、员工与员工之间的关系,引导建立积极向上的工作环境。

员工关系管理是企业人力资源部门的重要职能之一,这一职能除了要协调劳动关系、进行企业文化建设及营造融洽的人际关系和良好的工作氛围之外,还要对员工的职业生涯进行设计和管理。良好的员工关系可以使员工在心理上获得一种满足感,有利于提高其工作意愿和积极性,也在一定程度上保障企业战略和目标的有效执行。可以说,员工关系是影响员工行为与态度、工作效率和执行能力的关键因素,需要企业管理者高度关注和重视。

### 三、人力资源管理的运行机制

人力资源管理的运行机制在本质上就是要揭示人力资源管理系统的各要素通过什么样的机理来整合企业的人力资源,以及整合人力资源之后所达到的状态和效果。我们在进行人力资源管理理论本土化研究的基础上,提出了人力资源管理的四大机制模型,即牵引机制、激励机制、约束机制和竞争淘汰机制。这四大机制相互协同,从不同的角度来整合和激活组织的人力资源,提升人力资源管理的有效性。

企业通过牵引机制告诉员工应该前进的方向和应该采取的行为方式;通过激励机制给予员工不断提升自我价值、能力和业绩的动力;依靠约束机制来确保员工的行为始终处于帮助企业发展的轨道之中,而不发生破坏和偏离现象;依靠竞争淘汰机制来对不合格的员工进行淘汰。这四大机制形成了一个全面的人力资源管理的力学系统,使得员工在企业中能够持续地处于激活状态,并不断得到能力和业绩的提升。

人力资源管理的四大运行机制对员工的影响可通过图 2-1 来展示。

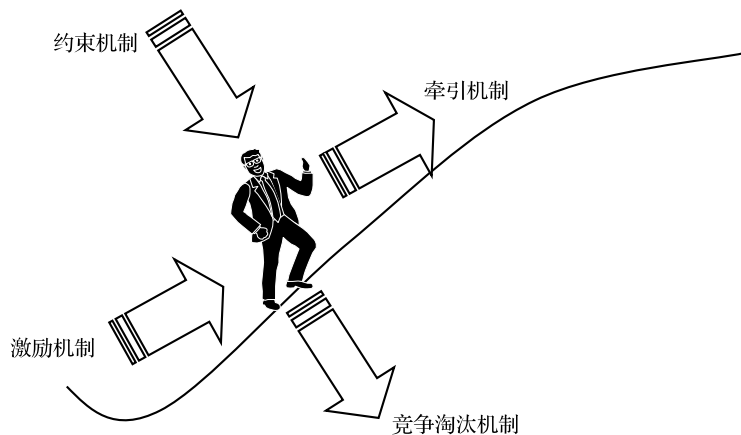


图 2-1 人力资源管理的四大运行机制

#### 1. 牵引机制

牵引机制是指通过明确组织对员工的期望和要求,使员工能够正确地选择自身的行为,最终组织能将员工的努力和贡献纳入帮助企业完成目标、提升核心能力的轨道中来。牵引机制的关键在于向员工清晰地表达组织和工作对员工的行为和绩效期望,因此,牵引机制主要依靠以下人力资源管理模块来实现:企业的文化与价值观体系、职位说明书与任职资格标准、关键绩效指标(key performance indicators, KPI)体系、培训开发体系。

#### 2. 激励机制

根据现代组织行为学理论,激励的本质是员工去做某件事的意愿,这种意愿是以满足员工的个人需要为条件的。因此激励的核心在于对员工的内在需求的把握与满足,而需求意味着使特定的结构具有吸引力的一种生理或者心理上的缺乏。激励机制主要依靠薪酬体系设计、职业生涯管理与升迁调动制度、分权与授权系统等人力资源管理模块来实现。

#### 3. 约束机制

约束机制的本质是对员工的行为进行限定,使其符合企业的发展要求的一种行为控制,

它使得员工的行为始终在预定的轨道上运行。约束机制的核心是以 KPI 为核心的绩效考核体系和以任职资格体系为核心的职业化行为评价体系。

#### 4. 竞争淘汰机制

企业不仅要有正向的牵引机制和激励机制,不断推动员工提升自己的能力和业绩,而且还必须有反向的竞争淘汰机制,将不适合组织成长和发展需要的员工释放于组织之外,同时将外部市场的压力传递到组织之中,从而实现对企业人力资源的激活,防止人力资本的沉淀或者缩水。企业的竞争淘汰机制在制度上主要体现为竞聘上岗与末位淘汰制度。



### 关键术语 >>>>

现代人力资源管理 传统人事管理



### 复习思考题 >>>>

1. 人力资源管理的含义是什么?
2. 如何理解现代人力资源管理与传统人事管理之间的联系与区别?
3. 现代人力资源管理对企业的重要性体现在哪些方面?
4. 人力资源管理的基本职能包括哪些?
5. 人力资源管理的运行机制是什么?



### 案例分析 >>>>

#### 微软研究院的人才管理方式

作为世界上最著名的计算机软件公司,微软研究院在人力资源管理方面有以下独到之处:

##### 1. 引导,但不控制

研究院研究的项目、细节、方法、成败,都由研究员自己来决定。对于细节,领导层可以提出自己的意见,但决定权在研究员手中。研究员在研发过程中得到领导层的全力支持,即使领导层并不认同他们的决定。

##### 2. 自由、真诚、平等

微软研究院不允许官僚作风、傲慢作风和明争暗斗的存在,鼓励不同资历、级别的员工互信、互助、互重,每个员工都能够对任何人提出自己的想法。就算是批评和争论,也是在互信、互助的前提下做出的。

##### 3. 员工的满足

很多人认为待遇是员工最大的需求。当然,良好的待遇是重要的,但对于一个研究员来说,更重要的是能够有足够的资源来专门从事研究,能够得到学术界的认可,并有机会将技术转化为成功的产品。微软是这样做的:

(1) 提供丰富的研究资源。微软用公司的雄厚资本,让每个研究员没有后顾之忧,能够全心全意地做研究。这种资源是多元性的,不但包括计算机、软件、仪器、实验,还包括足够

的经费供出国开会、考察或回校学习。微软深知研究员更希望全神贯注地做他热爱的研究，而不必做他不热衷也不擅长的工作。所以，微软研究院雇用了多名技术支持人员、行政助理、图书管理员、数据搜索员等来支持研究员的工作。

(2) 构建多元化的研究队伍。一个研究队伍，除了数名研究员之外，还有多名实习生、开发人员和访问学者等。这样一个多元化的队伍能够很快地做出成果。

(3) 获得学术界的认可。有了开放的环境，员工不必担心因公司把他们的重大发明变为公司机密而丧失了与国外学者交流，或被认可(获得论文奖)的机会。

#### 4. 发掘人才

人才在信息社会中的价值远远超过在工业社会中的价值。原因很简单，在工业社会中，一个最好的、最有效率的工人，或许比一个一般的工人能多做 20% 或 30% 的工作；但是，在信息社会中，一个最好的软件研发人员，能够比一个一般人员多做 500% 甚至 1 000% 的工作。例如，世界上最小的 Basic 语言是由比尔·盖茨一个人写出来的，而为微软带来巨额利润的 Windows 也只是由一个研究小组做出来的。既然人才如此重要，微软研究院是如何去发掘人才的呢？

(1) 找出有杰出成果的领导者。这些领导者，有些是著名的专家，但有时候最有能力的人不一定是最有名的人。许多计算机界的杰出成果经常是由一批幕后研究英雄创造的。无论是台前的名教授，还是幕后的研究英雄，微软都会花很多时间去理解他们的工作，并游说他们到微软研究院工作。

(2) 找出最有潜力的人。在中国，因为信息技术起步较晚，所以，现阶段杰出的成果和世界级的领导者比美国要少得多。但是，基于中国年轻人的聪明才智、基础和创造力，微软专门成立了中国研究院，在中国寻找专家，寻找有潜力的人。

#### 5. 吸引、留住人才

很多人认为，雇用人才的关键是待遇；更多的人认为，微软来到中国可以“高薪收买人才”。微软认为，每个人都应该得到适当的待遇，但是除了提供有竞争性的(但是合理的)待遇之外，微软更重视研究的环境。微软为研发人员开辟的环境极富吸引力，包括：充分的资源支持，让每个人没有后顾之忧；最佳的研究队伍和开放、平等的环境，让每个人都有彼此切磋、彼此学习的机会；造福人类的机会，让每个人都能为自己的研究所开发的产品自豪；长远的眼光和吸引人的研究项目，让每个人都热爱自己的工作；理解并支持研究员的领导，让每个人都能得到支持，在紧随公司的大方向的同时，仍有足够的空间及自由去发展自己的才能，追求自己的梦想。

微软认为，如果只是用高待遇，或许可以吸引到一些人，但只有拥有一个特别吸引人的环境，才能吸引到并且长期留住所有最佳的人才。在微软研究院中，人才流失率不到 3% (美国硅谷的人才流失率为 12% 左右)。人们在微软的最大感触是，每个人都特别快乐，特别热爱和珍惜自己的工作。

**讨论题：**

1. 微软研究院人力资源管理方面的独到之处的核心是什么？
2. 如果你是微软研究院中国分部的人力资源主管，你将在哪些方面加强人力资源开发与管理工作？

## 第三章

# 人力资源管理的发展

### 学习目标

- (1) 了解人力资源管理产生与发展的基本历程。
- (2) 掌握传统人事管理与现代人力资源管理的区别。
- (3) 理解人力资源管理的未来发展趋势。
- (4) 了解企业人力资源管理当前面临的挑战。

### 重点难点提示

**重点:**人力资源管理的发展历程与发展趋势。  
**难点:**人力资源管理的未来发展趋势。

### 引导案例

#### 缘何“沃尔玛”被美国劳工关系委员会告上法庭?<sup>①</sup>

2014年1月14日,全美最大的雇主、世界上雇员最多的企业沃尔玛公司又一次成为被告,它被美国国家劳工关系委员会指控违反了美国《国家劳工关系法》。

<sup>①</sup> 吴琼. 沃尔玛被美劳工关系委员会告上法庭[EB/OL]. (2014-01-21)[2016-05-03]. <http://epaper.legaldaily.com.cn/fzrb/content/20140121/Article10004GN.htm#>. (有改动)

事件缘于沃尔玛的部分员工参与了发生在2013年5月、6月乃至更早期的罢工,此后,沃尔玛公司表示将对部分员工采取制裁性措施,据称开除或处分了超过117名员工。1月14日,美国国家劳工关系委员会指责,沃尔玛公司对员工的制裁性行为涉嫌在美国的14个州触犯了《国家劳工关系法》,由此将沃尔玛公司告上了法庭。

由美国国家劳工关系委员会总法律顾问办公室发出的诉状列出了沃尔玛公司的数宗罪。例如,沃尔玛公司被指控在两则电视新闻中,声称加利福尼亚州及德克萨斯州的员工如参加于2012年11月22日举行的抗议活动,将会被采取制裁性措施。当时沃尔玛公司的发言人大卫·托瓦尔在新闻节目中表示,那些并未出现在工作岗位上的员工“将承担后果”。此外,沃尔玛公司被指责在加利福尼亚州、科罗拉多州、佛罗里达州、伊利诺伊州、肯塔西州、路易斯安那州、马里兰州、马萨诸塞州、明尼苏达州、北卡罗来纳州、俄亥俄州、德克萨斯州、密苏里州及华盛顿州14个州触犯了《国家劳工关系法》。

美国国家劳工关系委员会提出指控后,沃尔玛公司的“老冤家”——美国食品与商业工人联合会(UFCW)马上站出来对美国国家劳工关系委员会表示声援。UFCW主席约瑟夫·汉森甚至斩钉截铁地认为,那些参与旨在改善工作条件的联合行动的沃尔玛员工的确成了被制裁的对象。2013年3月,沃尔玛公司曾经将美国食品与商业工人联合会及一些其他组织告上法庭,指控其扰乱沃尔玛公司的正常商业活动,如在沃尔玛门店外进行示威、打扰顾客正常购物等。

对于此次受到的指控,沃尔玛公司表示将坦然面对。该公司此前曾表示:“人们应当注意到,在过去的5年中,美国国家劳工关系委员会或任何一家法庭都未曾判定沃尔玛公司违反美国《国家劳工关系法》。这是因为沃尔玛公司非常严格地遵守该法律并履行法律规定的应尽的责任,我们的公司还经常提醒管理层人员遵守这些法律。”

针对美国国家劳工关系委员会的诉讼,沃尔玛公司的女发言人布鲁克·布坎南表示,沃尔玛公司的行为“合法且正当”。这位女发言人表示:“事实上,我们为员工提供了非常好的工作及难得的机会。员工罢工之时,正值沃尔玛公司一年中最繁忙的时期,我们绞尽脑汁为我的顾客提供优质的服务,以使他们度过一个愉快的假期,然而员工的罢工却令我们的服务质量大幅下滑。”布鲁克·布坎南强硬表态说:“我们已经非常认真地履行职责了。在这起诉讼案中,我们将向法官展示我们的证据。”

#### 问题:

你如何理解案例中沃尔玛公司与美国劳工关系委员会的诉讼与冲突?

人力资源管理的产生不是历史的偶然,其产生和发展是一定历史条件下社会进步与企业管理发展的必然;同时,随着时代环境的变迁与组织环境高度不确定性特征的凸显,人力资源管理的内容、结构与功能等也将随之进行必要的动态性变革,以应对变化的环境要求。本章主要通过现代人力资源管理的产生与发展历程的介绍,分析传统人事管理与现代人力资源管理的区别与联系,并结合时代背景的变迁阐述人力资源管理的发展趋势及其面临的挑战。

## 第一节 人力资源管理的历史沿革

### 一、科学管理前阶段

这一阶段包括奴隶制和封建制两个社会形态,亦即工业革命以前的时期。在奴隶社会,奴隶主把奴隶看作会说话的工具,将奴隶当作牲口一样进行管理,根本不考虑人的思维能力和独立的人格。

在封建社会,经济活动的主要组织形式是家庭手工作坊,各个行会负责管理相关行业的生产方法和产品质量,制定加入行会的条件。封建社会开始出现了针对工人的一些浅层次的管理,但没有完整理论的支持。

### 二、福利人事——科学管理阶段

18世纪后期,随着工业革命的发展及蒸汽机的广泛应用,手工业生产转变为机器生产,工厂这一新的组织形式代替了以家庭为单位的手工作坊。工厂制度的出现要求对机器大工业的管理必须采用新的科学的方法,依靠个人的主观经验进行管理和臆断行事,显然不适应工业革命后工厂制度所代表的生产力发展的要求,因此,人们开始了对工厂管理的探索。19世纪末20世纪初,管理在企业管理者和理论研究者的推动下逐步成为一门科学,科学管理时代随之到来,其代表人物有弗雷德里克·泰勒、亨利·法约尔、马克斯·韦伯等人。竞争与发展要求这些工厂进一步扩大规模,但制约扩大规模的主要瓶颈是企业主以前从未遇到过的劳工问题,其产生的主要原因是当时的员工不喜欢、也不习惯工厂的劳动方式。

首先,当时,人们不喜欢工厂的劳动方式,对工厂劳动的单调性、一年到头都得按时上班及时时刻刻都要全神贯注等没有任何好感,这导致企业很难招聘到足够的工人,特别是技术工人。于是,企业被迫采取各种各样的福利措施来吸引工人。例如,当时的美国“沃尔瑟姆制”工厂就通过建立寄宿所来吸引女工,并努力营造工厂生活在道德和教育方面的优越性。其次,进入工厂的员工不习惯工厂的劳动方式,如严守时间、按时出勤、接受新的监督制度和按机械速度劳动等。为提高工人对企业的忠诚度,消除工作单调性和加强个人间的关系,一些企业不得不采取各种各样的福利措施以留住工人,如经常利用传统的节日组织工人进行郊游和野餐等。

对劳工问题的解决措施促进了福利人事概念的形成与发展。所谓福利人事,是指由企业单方面提供或赞助的、旨在改善企业员工及其家庭成员的工作与生活的一系列活动与措施。

同样关注劳工问题的还有科学管理之父弗雷德里克·泰勒。他认为,劳动组织方式和报酬体系是生产率问题的根本所在。他呼吁劳资双方都要进行一次全面的思想革命,以和平代替冲突,以合作代替争论,以齐心协力代替相互对立,以相互信任代替猜疑戒备。他建议劳资双方都应将眼光从盈余分配转到盈余的增加上,通过盈余的倍增,使劳资双方没有必要再为如何分配而争吵。但如何保证盈余的增加呢?对此,弗雷德里克·泰勒提出了以下一系列的措施:



(1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。

(2) 管理人员和员工合理分担工作和责任。按其思路,计划职能实际上就是管理职能,执行职能则是工人的劳动职能。

(3) 实现劳资双方的合作,以提高劳动效率。其即劳资双方合作可致力于提高劳动生产率,把蛋糕做大,即使不改变分配比例,也会同时有利于双方;劳资双方由对立的关系变为合作的关系,为提高劳动生产率而共同努力。

(4) 挑选和培训一流的工人。所谓一流的工人是指适合某种工作且愿意努力工作的人。

(5) 工时研究与标准化。工时研究是弗雷德里克·泰勒制的基础,它通过对工人操作的基本组成部分的测试与分析,确定最佳工作方法、工时定额和其他劳动定额标准;同时,建立各种明确的规定、条例、标准,并使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,使一切工作制度化、标准化和科学化。

(6) 差别计件工资制。为了鼓励工人努力工作,弗雷德里克·泰勒提出了差别计件工资制,即根据工人完成定额的不同而采取不同的工资率。将而不是根据工作类别来支付工资。

(7) 在管理控制中实行例外管理原则。将日常事务授权部门负责,管理人员只对例外事项保留处置权。

(8) 实行职能工长制。其即一个工长负责一方面的职能管理工作,细化生产过程管理。

综上所述,科学管理提出的“劳资合作”“劳动定额”“工作流程图”“计件工资制”等一系列管理制度与方法奠定了人事管理的基础。

### 三、人际关系运动阶段——行为科学阶段

20世纪二三十年代,学者们开始由科学管理转向对人的研究,他们力图将人的因素融入科学管理中,通过发现工人的实际需要,采用合适的方法对工人进行管理,这一时期的代表人物主要有梅奥(Mayo)。

1924年,梅奥在美国的西方电气公司对芝加哥附近的霍桑工厂进行了一系列试验,目的是根据科学管理原理,探讨工作环境对生产率的影响。他们用不同程度的灯光在车间照明,看不同的照明程度如何影响生产率。试验结果出乎研究者的预料:照明程度与生产率无关。之后,梅奥研究心理和社会因素对工人劳动过程的影响。试验结果揭示出以下几点:

(1) 工人是“社会人”。工人不是单纯追求物质和金钱的“经济人”,他们还有诸如友情、安全感、归属感等心理上和社会方面的情感需要,工人受重视的感受能调动其工作积极性。

(2) 企业中存在非正式组织。在企业中,工人间由于非正式的接触和交往形成非正式组织。非正式组织有自己的行为规范,这些规范很多时候与管理者的正式规定相冲突,影响劳动生产率。管理者要善于利用非正式组织的作用,不能只重视正式组织的作用;既要有科学管理、理性分析能力,也要通晓人性,重视人际关系的协调。

继梅奥的“霍桑试验”之后,又有许多学者致力于从心理学和社会学的角度对劳动生产率进行研究,形成人际关系-行为科学学说。

行为科学重视人们之间的相互关系对提高工作效率的影响,强调从心理学、社会学的角度进行人性研究(X理论、Y理论)、需求研究、组织行为研究、团队动力研究、领导行为研究

等。行为科学重视人的因素,重视组织中人与人之间的关系,主张用各种方法调动人的工作积极性和主动性。行为科学学派倡导以下几点:

(1) 管理人员不应只注重完成工作任务,而应把精力放在关心员工、满足员工的需要上。

(2) 管理人员不应只注重计划、控制、组织和监督,而应更重视员工之间的关系,培养员工的归属感和整体感。

(3) 重视团队精神,提倡集体奖励,而不主张个人奖励。

(4) 加强沟通,提倡员工在不同程度上参与企业决策和管理工作。

行为科学极大地丰富了现代人事管理的内容,扩大了现代人事管理的领域:除了加强对员工的招聘、调动、薪酬、福利、考核等的研究之外,还注意对人的动机、行为目的加以研究,力求了解工作人员的心理,激发他们的工作愿望,充分发挥他们的能动性和潜力;同时,尊重员工个人的意志和愿望,在允许的范围内尽量考虑个体差异,使他们的工作成绩与其追求和利益相一致,最大限度地激发他们的劳动积极性,提高其工作质量和效率。

#### 四、人事管理——人力资源管理阶段

20世纪初,随着人在提高生产率方面的重要作用的研究,工厂主开始给员工增加福利,如配备住房、图书馆、学校等一系列福利设施,员工越来越受到重视,企业中出现了专门管理有关员工的工资、医疗保健、工作关系改善等事务的部门,这就是人事管理部门。

随着科学技术的发展、先进设备的运用,工人一次又一次面临失业,工厂主有了更多的选择劳动力的机会。20世纪下半叶,西方国家的产业结构发生了很大调整,许多经济因素迅速改变,竞争由国内转向国际,企业间的竞争达到白热化程度。此时,如何用较少的人力完成较多的工作,达到既降低成本又提高生产率的目的,已成为人事管理部门必须考虑的问题了。管理者在不断采取各种手段和办法实现这个目标时发现,改革人力资源管理的方式、开发人力资源的潜能,可以充分发挥他们的主观能动性。同时,管理者对各个时期组织的发展状况与劳动力需求进行规划,使人力资源与组织的发展要求相匹配,把对员工的管理提高到战略决策的地位。这些手段和方法大大地减少了人力资源的浪费。并且,管理者认识到了人力资源是人、财、物三大资源中最宝贵的资源。这些理念和方法的出现标志着人事管理过渡到了人力资源管理阶段。

从人事管理向人力资源管理的过渡是一个历史演变过程。两者既有密切的联系,也存在显著的差别,可以说现代人力资源管理是在传统人事管理的基础上发展演变而来的,两者的主要区别体现在以下几方面:

(1) 现代人力资源管理更具有系统性。传统的人事管理通常被分割为几个部分,如教育部门负责员工的培训;人事部门负责员工的调配、晋升;党委组织部门负责各级党政干部的管理。而现代人力资源管理将企业现有的全体员工,甚至包括那些有可能加以利用的企业以外的人员进行规划,制定合理的选择、培养、调配、激励政策,以便更有效地实现企业的目标。

(2) 人力资源管理内容更为丰富。传统的人事管理只是招聘新人、填补空缺,即所谓的“为适当的事找适当的人,给适当的人找适当的事”;而现代人力资源管理不仅具有这些功能,还要担负工作流程规划、工作关系协调的任务。

(3) 现代人力资源管理的视野更开阔。传统的人事管理工作主要包括员工的招聘、录用、考核、晋升、调动、薪酬、福利等内容;而现代人力资源管理则对企业的所有体力、脑力劳动者进行统一管理,打破了一般员工与办公室职员的分界线。

(4) 现代人力资源管理更注重人的潜在劳动能力的开发。传统的人事管理以降低成本为宗旨,主要考虑如何少雇人、多干活。而现代人力资源管理则首先把人看作可以开发的资源,认为通过对人进行不断的开发与管理,可以创造出更大的,甚至意想不到的价值;其次,现代人力资源管理非常重视如何从培训、工作设计与工作协调等方面来开发人的潜能。因此,这种从消极地压缩成本到积极地开发人才的转化,更有重大的现实意义。

## 第二节 人力资源管理未来发展的趋势

### 一、人力资源的价值与地位显著提升

知识经济时代是一个人才主权时代,也是一个“人才赢家通吃”的时代。所谓人才主权时代,就是人才具有更多的就业选择权与工作的自主决定权,人才不是被动地适应企业或工作的要求。企业要尊重人才的选择权和工作的自主权,并站在人才内在需求的角度,为人才提供人力资源的产品与服务,且因此赢得人才的满意与忠诚。人才不是简单地通过劳动获得工资性收入,而是与资本所有者共享价值创造成果。

“人才赢家通吃”包含两个方面的含义:一是越是高素质、稀缺、热门的人才,越容易获得选择工作的机会,其报酬也越高;二是人才资源优势越大的企业越具有市场竞争力,也越容易吸纳和留住一流人才。

人才主权时代使得那些能够吸纳、留住、开发、激励一流人才的企业成为市场竞争的真正赢家。同时,其也可能给企业带来短时期的负面效应:一是会产生人才泡沫,企业一味地通过高薪留住、吸纳人才,会造成热门人才的价值与价格背离;二是人才流动作为人才价值增值与价值实现的一种途径,会使跳槽频繁、人才流动风险增大。

### 二、向员工持续提供客户化的人力资源产品与服务

21世纪,企业要以新的思维来对待员工,要以营销的视角来开发组织中的人力资源。从某种意义上来说,人力资源管理也是一种营销工作,即企业要站在员工需求的角度,通过提供令员工满意的人力资源产品与服务来吸纳、留住、激励、开发企业所需要的人才。

21世纪人力资源管理者的角色是

人力资源管理者=工程师+销售员+客户经理

一方面,人力资源管理者要具有专业的知识与技能;另一方面,人力资源管理者要具有向管理者及员工推销人力资源产品与服务方案的技能。人力资源经理也是客户经理。所谓的客户经理,要为各层级提供一揽子的人力资源系统解决方案。企业向员工所提供的产品和服务主要包括以下内容:

(1) 共同愿景。企业管理者通过提供共同愿景,将企业的目标与员工的期望结合在一起,满足员工的事业发展期望。

(2) 价值分享。企业通过提供富有竞争力的薪酬体系及价值分享系统来满足员工的多元化需求,包括企业内部信息、知识、经验的分享。

(3) 人力资本增值服务。企业通过提供持续的人力资源开发、培训,提升员工的人力资本价值。

(4) 授权赋能。企业让员工参与管理,授权员工,让其自主工作并承担更多的责任。

(5) 支持与援助。企业通过建立支持与援助系统,为员工完成个人与组织发展目标提供条件。

### 三、知识型员工管理成为人力资源管理的重点

21 世纪,国家的核心是企业,企业的核心是人才,人才的核心是知识创新者与企业家。在 21 世纪,人力资源管理面临新三角:知识型员工、知识工作设计和知识工作系统。人力资源管理要关注知识型员工的特点,开发与管理知识型员工,对知识型员工采用不同的管理策略。

(1) 知识型员工拥有知识资本,因而在组织中有很强的独立性和自主性,这就必然带来新的管理问题,从而要求企业在对知识型员工授权赋能的同时,强化人才的风险管理,使企业的内在要求与员工的成就意愿和专业兴趣相协调。

(2) 知识型员工具有较高的流动意愿,不希望终身在一个组织中工作,由追求终身就业饭碗,转向追求终身就业能力,从而为企业保留人才带来了新的挑战。

(3) 知识型员工的工作过程难以直接监控,工作成果难以衡量,使得价值评价体系的建立变得复杂而不确定。因此,企业必须建立与知识型员工工作特征相一致的价值评价体系和价值分配体系。

(4) 知识型员工的能力与贡献差异大,出现混合交替式的需求模式,需求要素及需求结构也有了新的变化。一方面,在知识型员工的需求模式中,报酬不再是一种生理层面的需求,其本身也是个人价值、社会身份和地位的象征。从某种意义上来说,报酬成为一种成就欲望层次上的需求,从而使得报酬的设计更为复杂。另一方面,知识型员工出现了新的内在需求要素,这些要素是传统的需求模型难以囊括的,如利润与信息分享需求、终身就业能力提高的需求、工作变换与流动增值的需求、个人成长与发展的需求等,从而使企业必须从更为广阔的范围和新的视角来设计对知识型员工的全面激励方案。

(5) 领导界限模糊化。在知识创新型企业中,领导与被领导的界限变得模糊,知识正替代权威。一个人对企业的价值不再仅仅取决于其在管理职务上的高低,而是取决于其拥有的知识和信息量。领导与被领导之间的关系是以信任、沟通、承诺、学习为基本互动准则的。知识型员工的特点要求领导方式进行根本的转变,要求建立知识工作系统和创新授权机制。

### 四、人力资源价值链管理成为人力资源管理的核心

21 世纪,人力资源管理的核心是如何通过价值链管理来实现人力资本价值的实现及增值。所谓人力资源价值链,是指人力资源在企业中的价值创造、价值评价和价值分配这三个相互承接的一体化的环节。价值链本身就是对人才的激励和创新的过程。

(1) 价值创造就是在理论上要肯定知识创新者和企业家在企业价值创造中的主导作用,企业中人力资源管理的重心要遵循 2:8 的规律,即要关注那些能够为企业创造巨大价

值的人,他们创造了 80% 的价值,而数量在企业中仅占 20%,同时也能带动企业其他 80% 的人。企业应注重形成企业的核心层、中坚层、骨干层员工队伍,同时实现企业人力资源的分层分类管理模式。

(2) 价值评价问题是人力资源管理的核心问题,其内容是指要通过价值评价体系及评价机制的确定,使人才的贡献得到承认,使真正优秀的、企业所需要的人才脱颖而出,使企业形成凭能力和业绩而不是凭政治技巧吃饭的人力资源管理机制。

(3) 价值分配就是要通过价值分配体系的建立,满足员工的需求,从而有效地激励员工,这就需要提供多元的价值分配形式,包括职权、机会、工资、资金、福利、股权的分配等。企业应注重对员工的潜能评价,向员工提供面向未来的人力资源开发内容与手段,提高其终身就业能力。

### 五、注重劳动契约和心理契约的战略合作伙伴关系

21 世纪,企业与员工之间的关系需要新的游戏规则来确定,这种新的游戏规则就是劳动契约和心理契约。

(1) 以劳动契约和心理契约作为调节员工与企业之间关系的纽带。一方面,企业要依据市场法则确定员工与企业双方的权利、义务关系和利益关系;另一方面,企业要与员工一起建立共同愿景,在共同愿景的基础上就核心价值观达成共识,培养员工的职业道德,实现员工的自我发展与管理。

(2) 企业要关注员工对组织的心理期望与组织对员工的心理期望之间是否达成了默契,在企业和员工之间建立信任与承诺关系,要使员工实现自我管理。

(3) 形成企业与员工双赢的战略合作伙伴关系,个人与组织共同成长和发展。

### 六、人力资源管理的战略地位上升,管理责任下移

随着时代的发展、企业管理的变革,人力资源管理将成为企业战略管理不可分割的组成部分。恰当的人力资源政策可以影响和引导员工的行为,确保员工将精力集中到最能增加企业附加值的方向上;企业鼓励员工参与企业的战略决策,并对员工的职业生涯进行设计与开发,以实现员工与企业的共同成长和发展。人力资源管理与企业发展战略相整合,首先制定企业的总体发展目标;其次将其分解为几个具体目标,落实到各个部门;最后将每个部门的目标分解落实到每个职位上,从而进行人力资源规划。

(1) 人力资源真正成为企业的战略性资源,人力资源管理要为企业战略目标的实现承担责任。人力资源管理在组织中的战略地位上升,并得到保证,如很多企业成立了人力资源委员会,使高层管理者关注并参与企业人力资源管理活动。

(2) 人力资源管理不仅是人力资源职能部门的责任,而且是全体管理者甚至全体员工的责任。目前,人力资源管理在某种程度上可以分为三个部分:一是专业职能部门的人力资源管理工作,二是高、中、基层领导者如何承担履行人力资源管理的责任,三是员工如何实现自我发展与自我开发。人力资源管理的一项根本任务就是推动、帮助企业的各层管理者及全体员工去承担人力资源开发和管理的责任。

(3) 人力资源管理由行政权力型转向服务支持型。人力资源职能部门的权力淡化,直线经理的人力资源管理责任增加,员工自我管理责任增加。

(4) 目前,组织变化的速度很快,现在的组织是速度型组织、学习型组织、创新型组织,人力资源管理要配合组织不断地变革与创新,就需要创新授权,通过授权,建立创新机制。企业要引入新的团队合作形式,形成知识型工作团队,让一个个战略单位进行自由组合,挑选自己的成员、领导,确定自己的操作系统和工具,并利用信息技术来制定自己认为的最好的工作方法。这种被称为自我管理式团队(self-managed team, SMT)的组织结构已经成为企业中的基本组织单位。

## 七、更加注重团队建设与团队合作

当下,团队、团队建设、团队合作已成为人力资源管理和企业文化建设的一个重要方面和热门话题。我国的许多企业,不论大小都在讲“我们已经是一个团队了”或“We're a team。”但仔细分析可以发现,大部分企业的“团队文化”还只停留在口号阶段,有些甚至可以说是“作秀”。为什么这样说呢?因为从建立团队文化应具备的三个重要条件来看,我国的许多企业做得很不够。

### 1. 团队应有自主性

所谓自主,就是自动、自发、自觉的意思。团队应有自主性即意味着团队成员可以自动、自发、自觉地做事。要看一个企业有没有形成优良的团队文化,首先就要观察和分析:当总经理或高层主管不在公司的时候,员工在做什么,是在喝茶聊天、上网、打游戏,还是像总经理在的时候那样认真地工作;他们能否独立、自主、有条不紊地把公司的各项工作继续下去。如果员工能认真地继续工作,那么这家公司的团队文化建立已经达到了自主性的要求;否则只能说,这家公司主要靠总经理和几个高管在支撑着,离开了他们公司就垮掉了,还不能算是一个团队。而一个企业,它的员工没有养成自主做事的习惯,有两方面的原因需要检讨。一方面是员工自己,他在个人素质方面就没有想到他应该自动、自发、自觉地去去做一件事情,凡事都要监督,领导不在就浑水摸鱼。对于这种员工,很重要的一条就是要不断地向他们灌输“你是企业大家庭的一部分”“组织的发展靠每个人的共同努力”的价值理念,使之从内心产生为组织努力、奋斗的动力。另一方面则是公司管理者没有充分有效地授权,即企业管理者授权不够、不充分,或是虽然管理者授权了,却没有将授权的行为规则和框架设定好,也就是授权不够有效。

### 2. 团队应具思考性

思考性是团队建设的第二个要件。思考不仅仅是企业管理者和领导者的属性,也是团队成员应具备的基本特征。而要发挥团队的思考性,必须从小处着手,为员工思考力的发挥创造便利条件,有时甚至要采取措施压迫他们发挥自己的想象力,从而促进团队思考性的凝聚和提升。



### 如何培养团队成员的思考性?

日本的许多企业,员工很少敲或根本不敲经理的门,遇到问题,总是自己先开动脑筋,找出解决问题的办法,实在没办法才去敲经理的门。

“当当当。”“进来。”“铃木经理,我遇到了一个问题,想了半天,也想不出怎么解决,

请您多多指教!”“什么问题?”经理很轻蔑地拿过文件,指指点点,随手丢给下属,并说道:“拿去吧,以后没有重要的事不要麻烦我,我在你这个职位遇到这种事情时是从来不麻烦我的主管的!”“好!”从此以后这个下属就很少去敲经理办公室的门了。

日本企业就是通过这种看似很不合情理的方法来逼迫员工发挥思考力的。

这个例子表明:作为一个经理、领导,你应该要求你的下属主动提意见、方法和点子。下属在敲总经理、经理的门以前,至少要准备两个以上的方案,不能是一个,一个就表示只能有唯一的选择。另外,每个方法都有它的优点和缺点,每个方法都有它的正面和负面,下属一定要分析哪个方案最好,这才叫作思考性。

### 3. 团队应强调合作性

合作性被认为企业团队文化的核心。团队合作精神是一种为达到既定目标所显现出来的自愿合作和协同努力的精神。团队合作可以调动团队成员的所有资源和才智,并且会自动地驱除所有不和谐和不公正的现象,同时也会给予那些诚心、大公无私的奉献者适当的回报。因此团队合作具有目标导向功能,团队合作精神使员工齐心协力朝着一个目标努力;团队合作也具有凝聚功能,团队合作精神通过对群体意识的培养,沟通人们的思想,引导人们产生共同的使命感、归属感和认同感,产生一种强大的凝聚力;团队合作还具有激励与协调功能,团队合作促使团队成员自觉地要求进步,力争向团队中最优秀的员工看齐,从而使员工的个体行为得以控制,群体行为得以协调。而要提高团队的合作性,则需要提升团队本身的吸引力,并促进团队成员之间的相互吸引与认同,从根本上说,就是要在企业内部人与人之间不断进行互相沟通,排除障碍,衔接断层,以提升团队的凝聚力。

## 八、构建智力资本优势,管理角色多重化、职业化

21世纪,企业的核心优势取决于智力资本的独特性及其优势。智力资本包括三个方面:人力资本、客户资本和组织结构资本。人力资源管理的核心任务是通过人力资源的有效开发,提升客户关系价值,要将经营客户与经营人才结合在一起,要致力于深化两种关系:维持、深化、发展与客户的关系,提升客户关系价值,以赢得客户的终生价值;维持、深化、发展与员工的战略合作伙伴,提升人力资本价值。

一方面,企业人力资源管理者要成为专家,要具有很强的沟通能力,必须对整个企业有一个很好的把握,通过沟通达成共识。中国企业的人力资源管理者要尽快实现从业余选手到职业选手的转化。职业选手主要有三个方面的要求:有专业的知识和技能,有职业精神,懂得职业的游戏规则。

另一方面,企业人力资源的政策与决策愈来愈需要外脑。人力资源管理需要积极借助社会上的各种力量。没有外力的推动,企业的很多新人力资源政策、组织变革方案是很难提出并被高层管理人员及员工认同的。

## 九、人力资源管理外包

近几年,专门为企业提供人员招聘、培训和绩效考核的人力资源管理的服务公司(培训公司、猎头公司等)大量涌现,这表明人力资源管理已有外包的需要。人力资源管理外包是指将组织的人力资源管理活动委托组织外的公司承担。其内容主要包括招聘、培训、薪酬

和福利等方面的方案设计及具体实施。人力资源管理外包的主要原因是组织内部投资结构和工作量的经常变化。

人力资源管理外包的优点如下：

(1) 减少了组织人力资源管理成本。例如培训,将培训外包后,培训公司有专门的场地、设施和资深专家,培训成本大大降低,培训效果也较好。

(2) 能直接得到人力资源管理专家的指导。人力资源管理的服务型公司通常备有专门的人力资源专家,如培训师、心理学家、社会学家等。

(3) 增加了人力资源管理的公平性。人力资源管理的服务型公司对组织的绩效进行考评,减少了人为因素的影响,所以,既可保证考评结果的客观公正性,又可缓解员工对管理者的抵触情绪,员工也容易接受他们的建议,降低了员工对组织的不满意度。

### 第三节 人力资源管理面临的挑战及其对策

当前,经济全球化进程逐渐加快,成为世界经济发展的主流。伴随经济全球化到来的劳动力多元化、文化多样性冲击,以及知识经济信息时代凸显的技术变革与革命、组织变革、管理变革、员工发展等新经济形态下的社会与组织变迁都深刻地影响着当前及将来人力资源管理的思想、形式与内容。因此,组织要想在新经济背景下取得成功,实现组织的生存与长期发展,要想在全球化的竞争中获取和保持竞争优势,其人力资源管理就必须积极应对新的挑战。

#### 一、人力资源管理面临的挑战

##### 1. 经济全球化下的人力资源管理全球化与信息化

当前,全球化与信息化主宰着竞争的市场,这其中蕴含着新市场、新的竞争力和对经营的新思考,人力资源管理需要创建新的模式和流程来培养全球性的灵敏嗅觉与效率。

(1) 员工与管理者的全球观念的系统整合与管理。首先,通过人力资源的开发与培训使得管理者和员工具有全球观念。其次,人才流动国际化、无国界。也就是说,组织要以全球的视野来选拔人才,看待人才的流动,尤其是中国加入 WTO 以后,组织所面对的就是人才流动的国际化及无国界。

(2) 人力资源市场竞争的国际化。国际化的人力资源市场与人才交流将出现,并成为一种主要形式。人才的价值与价格将不仅仅在一个区域市场内体现,更多的是要按照国际市场的要求来看待人力资源价值。跨文化的人力资源管理成为管理的重要内容。在信息化背景下,人才网络成为重要的人力资源市场形式,人才网络要真正实现它的价值,就要最终走出“跑马圈地和卖地”的方式,真正利用网络优势来加速人力资源的交流与流动,并为客户提供人力资源的信息增值服务。

##### 2. 人力资源流动速度加快,流动成本与管理风险增加

在新经济时代,以信息网络为工具的虚拟工作形式呈现出不断增长的趋势。员工由追求终身就业饭碗转向追求终身就业能力,通过流动实现增值,使人才流动具有内在动力。人



才稀缺与日益增长的人才需求,使人才面临多种流动诱因和流动机会。同时,人力资源流动的交易成本增加,企业人力资源流动的风险增加,集体跳槽与集体应聘成为人力资源流动的新现象,企业策略联盟与企业购并越来越多地关注人力资源联盟与人才购并,因此企业迫切需要强化人力资源的风险管理。

在这种情况下,企业就需要通过构建新的留人策略,由“筑坝”防止人才跳槽流动转向“整修渠道”,即企业内部要有良好的人力资源环境,对“河水”进行管理,控制“河水”的流量与流速。此外,人力资源部门要强化对流动人员的离职调查,除与个人面谈外,还要对其所在的群体和组织进行调查,找出流动原因及所反映的组织运行上存在的问题,并提出改进措施。

### 3. 组织变革催生人力资源管理的变革与创新

在知识经济、信息经济主导的新经济时代,技术变革与创新正在以人们无法追赶的速度发展。国际互联网、全球网络、大数据平台、各种形式的移动数据平台等组成了一个个商业行为的新世界。生产、通信、交互与连接技术的日益变革与发展使我们这个世界变得更小、距离更近、变迁速度更快。可以说,我们所处的时代是一个不断变化的时代,变革催生着组织新的竞争力的产生,转型、再造、再创新、适应力、灵活性、快速学习、行动学习、灵敏性等新的管理术语不断涌现,这些新术语反映了管理面临的新挑战,它要求组织的管理者、员工和组织本身必须学会更快、更平稳地适应不断的变化。

为此,人力资源管理者有责任和义务帮助组织及时有效地应对组织面临的技术变革与组织生态变化,要帮助组织确定组织变革的模式,并在组织内传播这一新模式,引导员工持续地予以贯彻实施;同时,在人力资源管理实践中重新确定组织成员的工作目标与内容,并通过资源的整合与技术的改进推动组织成员符合时代变革的技术要求,实现组织与员工的共同发展。

### 4. 经济发展与波动的并存给现代人力资源管理带来新的压力

纵观全球经济发展历史与趋势,经济的快速发展与经济的各种波动往往萦绕在一起,在高度不确定性环境的时代大背景下,更是如此。近年来,国际性金融危机和区域性经济发展的问题使得企业人力资源管理所面临的形势更加严峻。

在经济发展不景气的形势下,企业采取裁员行动、降薪行动、缩减或冻结招聘等措施来应对经济压力,这些人力资源管理实践将对员工关系管理、薪酬管理、绩效管理造成冲击。例如,企业为降低企业运营成本,维持生存或缓解压力而被迫采取裁员行动,这势必对被裁员工和留任员工造成很大打击:被裁员工将面临失业和再就业压力,留任员工则因担心失业、收入无保障而产生心理不安甚至恐慌情绪,进而导致员工士气锐减,组织忠诚度和凝聚力下降。这就要求企业人力资源部门和管理者应当具备较高的素质,既要做到科学合理地裁员,帮助企业摆脱困境,又要使沟通渠道保持通畅,安抚员工情绪,这将是一项难度较大、挑战性极强的工作。

## 二、应对人力资源管理挑战的对策

### 1. 转变观念,从根本上实现人力资源管理理念的转变和创新

面对多变的经营环境和多重的竞争压力,企业人力资源管理必须从理念上进行转变和

创新,建立起与知识经济新环境相适应的人力资源管理运行机制,推动传统人力资源管理范式向战略人力资源管理范式转变。在战略人力资源管理思维下,人力资源被视为企业的战略性资源,是企业的核心竞争优势。组织要通过实施战略人力资源管理,实现人力资源管理各项职能之间的有效匹配,让人力资源管理部门参与企业战略的制定与实施过程,调动员工的工作积极性,实现人力资源管理与企业战略保持动态协调,进而推动组织战略目标的实现。

## 2. 坚持以人为本的理念,改进人力资源管理实践,推进组织变革

组织需要根据外部环境的变化和内部情况的变化,及时改变自己的内在结构,以适应发展变化的需要。组织应当抓住新时代的新机遇,根据经营方向与目标的调整、业务战略的调整,优化组织架构,实现人力资源管理的下移,使组织结构扁平化;同时,要注意通过人力资源部门的参与妥善处理组织变革中的各种人力资源问题,提升人力资源部门的价值与地位。此外,组织应将以人为本的理念落实于各类具体的人力资源管理实践中,如塑造以人为本的企业文化,增强员工对企业的归属感,实施员工援助计划(employee assistance program, EAP),及时为有需要的员工提供心理疏导等各类服务,使员工感受到切实的人性关怀,进而提高员工满意度,增强员工忠诚感,形成员工对企业良好的组织承诺,并树立企业良好的社会形象。

## 3. 推进人力资源管理的科学化与规范化,不断提升管理品质

人力资源管理制度和规则的科学化与规范化是企业人力资源管理有效性的坚实基础,应对新时代的挑战不仅需要创新与创见,也需要基础性的人力资源管理规范体系的支持。因此,在以绩效管理为核心的人力资源管理职能体系中,企业急需建构科学而完备的绩效管理机制,从绩效计划的制订,到绩效沟通与实施、绩效考核、绩效反馈及绩效考核结果的运用等各关联环节都应逐一落实和完善。同时,企业要通过职位评价、绩效评估等建立起基于绩效的薪酬管理制度,并通过统一的薪酬公平观和公正程序等来实现薪酬的内部公平,保证薪酬激励的有效性,并结合外部经济环境和自身发展战略,确立起合理的薪酬水平、薪酬结构和薪酬战略等,以适应人力资源层次、类型的多元化趋势,并在保证过程公平、结果公平的前提下对薪酬福利进行弹性设计。

## 4. 以战略人力资源管理思想为指引,优化人力资源队伍建设

在企业战略的指引下,以企业战略为导向,制定和落实企业人力资源战略与规划。在吸引和挽留内部高绩效核心员工的同时,企业尤其是高科技企业还应当紧紧抓住时代机遇,积极吸纳国内外优秀人才,注重企业核心技术人才、管理人才的引进,优化人力资源队伍,建设人才梯队,使企业集聚起高质量的智力资源。同时,企业还应建立人力资源管理风险预警机制,动态识别并对人力资源管理风险进行早期的识别和诊断,如强化人力资源流动的预警机制,及时采取措施避免核心员工流失使企业“雪上加霜”,与此同时,跟踪时代动态,关注经济走势,适时储备企业战略发展所需的各类人才,避免“用工荒”等人力资源问题的困扰。



### 关键术语 >>>>

科学管理 行为科学 人事管理 人力资源管理 知识型员工 智力资本 价值链管理 团队



### 复习思考题 >>>>

1. 人力资源管理的产生与发展经历了哪几个阶段?
2. 传统人事管理与现代人力资源管理的区别是什么?
3. 当前,企业人力资源管理面临哪些挑战?应如何应对?
4. 你如何理解人力资源管理的未来发展趋势?
5. 请结合我国企业管理的实际,谈谈我国企业人力资源管理实践面临的机遇与挑战。



### 案例分析 >>>>

#### 华为公司人力资源管理经验谈<sup>①</sup>

我(张建国,华为第一任人力资源总监)于1990年来到华为,当时公司有20多人,我先是做技术做了1年,后来去管生产。1年后,任总(任正非)号召上“前线”,派我到福建,说我就是“省长”,这个省的市场都是我负责,但是“省长”下面有谁呢?就我自己。我在福建做了3年销售,3年后,我被调回来任市场部考评办公室主任,这是华为人力资源管理的起点。

华为的人力资源管理工作其实就是从市场部考评办公室开始的,第一件事情就是发奖金,当时没经验,奖金就按业绩来计算。那年,奖金制度出来以后,年底出现了一个很大的问题:有两个销售人员,一个在上海,华为当时还没有真正打入上海市场,但那是一个战略市场,另外一个销售人员被派到乌鲁木齐,他的业绩很好,奖金算出来以后,在乌鲁木齐办事处的人的奖金是20多万元,上海这个人的奖金算下来不到1万块钱。最后给上海办事处的人发了3万多块钱奖金,给乌鲁木齐的人发了10多万元。

##### 一、打造人力资源管理体系的三大模块

那件事情以后,我们觉得奖金发放不是件容易的事情。后来,我们联系到彭剑锋老师,请他过来给华为做管理咨询,制定市场部人员的考核制度。考核制度里面分了五个等级,最高是S级,然后是A级、B级、C级、D级,每个月考核一次。我们之后把五个等级改为四个等级,考核周期从1个月变成1个季度。

当时公司面临一些其他问题,1996年公司已有1000多人,每个月每个部门都在申报要给员工调薪,到底发还是不发?当时公司搞了一个工资改革领导小组,搞了一次工资调整,我当了公司的人力资源部总监。我到香港考察了10家公司,找来合益、CRG帮我们做,合益在华为总部做,CRG在华为旗下的莫贝克公司做,这时我们才知道什么叫人力资源架构体系,才建立了华为的薪酬管理体系。薪酬管理体系建立起来以后,我们设计了一套秘书任职资格体系。华为的秘书不属于某个领导,是属于部门的,10个人以上的部门都配有一个秘书,秘书负责部门之间的业务沟通、信息管理,当时华为的秘书有五六十个人了。我们的任职资格体系是从秘书开始做起的,当时给华为的秘书分了五个级别,分别为一级、二级、三级、四级、五级,秘书如果到了四级、五级,就可以到其他部门做管理人员。从那以后才做了销售人员的任职资格体系、研发人员的任职资格体系。

<sup>①</sup> 张建国. 华为第一任人力资源总监解密华为的人力资源管理[EB/OL]. (2014-08-27)[2016-03-30]. <http://news.51labour.com/show/192650.html>. (有改动)

## 二、考出来的管理

华为有一个人力资源委员会,它一共有五级委员会,一级委员会在公司总部,包括任总和各大系统的“头头儿”,由20多个人组成,然后是研发体系,这是二级委员会,其下面是项目部,这是三级委员会,在销售领域有市场部,属于二级委员会,其下面的办事处是三级、四级委员会。比如说销售部门的市场部委员会,人力资源部是二级委员会,它由这个模块的几个部门负责人组成,有七八个人,他们干什么呢?最重要的就是分配工作,奖金分配、股权分配、工资的评定,由这个委员会来讨论决定,不是某个领导说了算,这样就形成了很好的氛围,员工拍某个领导的马屁是没用的,因为领导一个人说了不算。这是一种文化。制度是有限的,文化是无限的。当然,这个文化的形成是个痛苦的过程,是许多人总结出来的经验。

华为最早做绩效考核就是从市场部人员的奖金分配开始的,后来觉得光是算奖金还是不够的,还得有一个KPI的考核。后来华为的奖金不是完全根据销售额的比例去计算的,华为分了一个奖金包,如各个省的办事处根据业绩获得一个奖金包,个人的奖金从奖金包里面去分,即根据个人的工分分配,工分是根据员工日常的KPI算出来的。

华为的考核是分层分类的,高层主要考核四个方面,第一是组织文化建设,第二是培养干部,第三是怎么制定有效的方针策略,第四是工作态度。管理是考出来的,很多公司的管理体系、管理思想都在讲,但是做的时候总是做不出效果来,或者说半途而废,为什么?因为执行力不够。执行力并不是靠培训能够做出来的,请个教师给公司员工专门讲执行力,但是讲完以后员工还是没有执行力。考核就是最好的执行力,就是持续不断地考,每个月或者每个季度考核一次,把目标定下来,看员工有没有改进,如果没有改就继续改,这样执行力一定能提升。

## 三、华为的核心价值观

第一是以客户为中心。如果你以竞争对手为中心,你就永远跟在别人后面,只能模仿别人,很难超越别人,而且你解决不了根本问题。以客户为中心,你就知道客户的需求是什么。华为在这一点上做得非常好,例如,最早的时候,一个邮电局的小科长到深圳考察,任总亲自炒菜给他吃。其实旁边就有大排档,请他吃饭花不了多少钱,但是自己炒菜的感觉是不一样的,这就是注重客户的感受。又如,华为只有一辆车的时候,如果任总要出去,同时要来一位客户,那毫无疑问车是要去接客户的。这是非常重要的,也是华为非常看重的。

第二是以奋斗者为本。在我们的考核体系、评价体系、分配体系里,重点是怎样让奋斗的人得到更多的回报,而且比他想象的还多。他要1万块,我给他2万块,他不就很满意吗?在华为工作压力很大,为什么员工愿意呢?在一定程度上来说,就是这个原因。

第三是长期坚持艰苦奋斗,敢自我批判。这是一件很难的事情,尤其是中高层管理人员,有了钱以后,他们就不愿意艰苦奋斗了,怎样让他们艰苦奋斗呢?华为有一个市场部集体大辞职,这不是说所有人都走了,而是包括市场部总裁在内的员工已经不适应新的模式了,于是就搞了一个市场部大辞职的仪式。当时有个主题叫“烧不死的鸟是凤凰”,虽然我被烧了,但是我的羽毛发出的光照亮了后面的人的道路,这是很光荣、很悲壮的。当年任总带领的是一批一无所有的人,这些人都愿意吃苦。但是,如果按原来的标准要求现在的年轻人,这是很难做到的,而且与他们沟通的方式、方法也不一样了。

#### 四、企业文化如何炼成

华为特别注重企业文化的建设问题,在公司只有 20 多个人的时候,任总经常是从外面回来以后,把我们叫在一起,给我们讲故事,给我们讲人生。他讲完以后,我们都热血沸腾,就想干活。这就是一种文化。对一个老板(管理者)来说,非常重要是怎么领导队伍,让这个队伍跟你同心同德,愿意跟着你干,光是发钱是没用的,这是非常实际的。企业文化并不是说公司大了才有的,在公司一成立的时候企业文化就已经开始了。

#### 讨论题:

1. 请结合案例材料对华为人力资源管理的经验进行评价,并说明其经验是否可以企业进行间移植。
2. 请结合案例中华为人力资源管理的实践发展历程谈谈我国民营企业人力资源管理面临的机遇与挑战。
3. 价值观管理对企业的人力资源管理有着极其重要的影响,你对此是如何理解的?