

# 第一章 人力资源管理导论



## 学习目标

- ◆ 理解人力资源的概念和特征
- ◆ 了解人力资源的地位和作用
- ◆ 区分人力资源与人力资本
- ◆ 理解人力资源管理的概念
- ◆ 明确人事管理和人力资源管理的不同
- ◆ 熟悉人力资源管理的内容、任务及功能
- ◆ 明确人力资源管理的重要性
- ◆ 了解人力资源管理理论及演进过程
- ◆ 了解人力资源管理面临的挑战



## 关键概念

资源,人力资源,人力资本,人力资源管理,人事管理,整合职能,行为管理,人力资源行为科学,高绩效工作系统



## 导入案例

### 沃尔玛的人力资源管理

1993年以来,国际零售巨头——沃尔玛一直以年均销售额增长30%的骄人业绩雄踞世界十大零售商排行榜首位,被商界誉为“一艘不沉的航空母舰”。究其原因,除与其交易、分销、技术、市场饱和策略、房地产战略等有关之外,人力资源管理对其成功起着重要作用。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿关于事业成功的十大法则:忠实你的事业;与同仁建立合伙关系;激励你的同仁;凡事与同仁沟通;感激同仁对公司的贡献;成功要大力庆祝,失败亦保持乐观;倾听同仁的意见;超越顾客的期望;控制成本低于竞争对手;逆流而上,放弃传统观念。

国际零售业巨头——沃尔玛,自1962年创业至今,下属分公司已遍布世界五大洲50多个国家,连锁店近4000家,拥有员工103万人。谈及成功的秘诀,已逝的山姆·沃尔顿深有感触地在自传中写道:“我们非常津津乐道于导致沃尔玛成功的所有因素——交易、分销、技术、市场饱和策略、房地产战略——但事实上,这些都不是我们取得令人难以置信的



繁荣的真正秘诀。公司飞速发展的真正源泉在于我们的管理者同我们员工的良好关系。我们这些员工的关系是真正意义上的合伙关系。这是我们公司能够不断地在竞争中获胜，甚至获得自己意料之外成果的唯一原因。”

伴随着沃尔玛的全球扩张战略，20世纪90年代，沃尔玛在选拔和配置其管理人员时，根据不同的情况有选择地采取了以下四种用人政策：民族化政策，即子公司中所有重要职位均由公司所在国的本国人担任；地方化政策，即子公司中所有重要职位均由公司所在地的当地人担任；区域化政策，即在一定的区域范围内，如亚洲、欧洲等挑选能胜任的人担任公司中的重要职位；全球化政策，即在全世界范围内遴选公司管理人员。目前，基于本地员工对当地的文化、生活习惯比较了解，运作时还懂得节约成本，有利于增强企业的竞争力，所以，在人员和管理上本地化逐渐成为趋势。以沃尔玛中国总部为例，目前总部的外籍管理人员占有所有员工的比例已下降到1%。

国际零售业公司管理组织结构的扁平化发展以及企业中人们价值观念的转变，使沃尔玛领导层意识到企业管理人员已不再将职位晋升视为事业发展的唯一目标。因此，在进行人力资源开发时，除继续强化培训、职位晋升等传统手段外，还辅之以下述方式：通过引入建设性的人事管理机制，使员工工作不断地丰富化、扩大化，从而使员工感到工作更富有挑战性，并尽可能地为员工提供更多的工作轮换机会。由此，实现人力资源开发手段的立体化。

进入21世纪以后，人类社会发生了巨大变化，开始由工业经济时代向知识经济时代转变。经济全球化及世界范围内分工水平的快速提高，促使组织不得不充分利用它们的一切资源以确保生存和发展。作为组织重要资源之一的人力资源越来越引起组织的重视。有效的人力资源管理已经成为组织发展和成功的关键因素之一。1991年，美国IBM公司和TowerPerrin咨询公司联合对全球近3000名高级人力资源经理和首席执行官(CEO)进行了调查，结果是，70%把人力资源看作组织成功的关键，90%的人预计到21世纪人力资源部将成为企业的一个重要部门。在管理学领域，人力资源管理已经发展为一门重要学科，引起了学术界越来越多的关注。在过去，人力资源部门被叫做人事部门，之所以改换名称，无非是为了突出人力资源在组织中的重要性。

纵观全球，一个企业的成功，有的是因为领导者足智多谋，有的是因为技术独步天下，有的是因为开拓了新的市场，有的是因为质量上乘，也有的是因为资金雄厚或服务水平高超。但所有这些原因都和“人”有密切联系，也就与人力资源及其管理密不可分。在一个企业中，只有有效开发人力资源并合理、科学地管理人力资源，这个企业才能蓬勃发展、蒸蒸日上。

## 第一节 人力资源概述

资源泛指社会财富的源泉，是组织赖以存在和发展的基础，是一种可以给人们带来新



的价值和使用价值的客观存在。按来源的不同,资源可分为两大类:一类是来自于自然界的物质,可称为物力资源。是被动的、理性的、硬的、死的。另一类是来自于人类自身的知识和体力,可称为人力资源。是能动的、感性的、软的、活的。人力资源是所有资源中最宝贵的资源,人是生产力诸多因素中最活跃、最积极的因素。未来的国际社会的竞争主要是科学技术和人力资源的竞争。因此,怎样才能把人力资源充分开发出来,怎样才能拥有高素质的人才,是现代组织管理的一项重要课题。

## 一、人力资源的概念

“人力资源”一词最早由当代著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在《管理的实践》一书中提出。在这部著作里,德鲁克提出了管理的三个更广泛的职能:管理企业、管理经理人员和管理员工及其工作。在讨论管理员工及其工作时,德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他指出“和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是它是人”,并且是经理们没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源,但是人力资源只能自我利用。“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权”。在这之后,舒尔茨又创立了“人力资本理论”,并以此获得了1979年的诺贝尔经济学奖,被尊称为“人力资本理论之父”。

人力资源是指能够推动社会和经济的发展、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。人力资源是活的资源,这里定义的人力资源排除了不能推动社会发展、不能为社会创造财富的那一部分人。

人力资源既不能等同于人口资源和劳动力资源,也不能等同于天才资源。人口资源是指一个国家或地区具有的人口数量。它主要是一个数量概念,是一个基本的底数,劳动力资源、人力资源、人才资源等皆来源于这个最基本的人口资源。劳动力资源是一个国家或地区具有的劳动力人口的总称,是人口资源中拥有劳动能力的那部分人,通常是18周岁至60周岁的人口。这部分人口必须具备从事体力劳动或脑力劳动的能力。它偏重的是数量概念。人才资源通常是指在某一领域具有特殊才华的人,他们在自己的领域具有十分独特的创造发明能力,能在这一领域起领先作用,并具有攀登顶峰的能力。

广义地说,智力正常的人都是人力资源,它包含了质量和数量两个方面。在质量方面,是劳动力人口的身体素质、文化素质、思想道德素质和专业劳动技能水平的统称;在数量方面,包括以下8个方面:

(1)处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,占人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2)尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3)已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上三部分人,构成就业人口的总体。



(4)处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求就业但尚未参加社会劳动的人口,这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”,它与前三部分一起构成经济活动人口。

(5)处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口,即“就学人口”。

(6)处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

(7)处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

(8)处于劳动年龄之内的其他人口。

从层次上划分,可将人力资源划分为三个层次:理论人力资源,即严格根据人力资源概念所包含的部分人口来讲,它应该是属于人力资源范畴的,不管它是否正处于劳动和工作状态,对应数量方面的1~5项;现实人力资源,它包含两层意思:一要属于人力资源范畴,二要正处于劳动和工作状态或者为即将的工作在做一些必要的学习或培训的人,对应数量方面的1、5两项;直接人力资源,即在相应的劳动年龄范围内并从事着具体的劳动或工作,对应数量方面的1项。在具体环节上,可将人力资源划分为人力资源的形成、开发、配置、使用(管理)四个环节。

## 二、人力资源的特征

人力资源是一种特殊资源,同其他资源相比较有以下特征:

### 1. 能动性

人力资源具有思想、感情和思维,具有主观能动性,这是人力资源同其他资源的最根本的区别。人力资源能够通过接受教育或主动学习,使得自身的各方面素质得到提高,并能够主动地运用自己的知识与能力、思想与思维、意识与品格,有效地利用其他资源推动社会和经济的发展。另外,人力资源还是唯一能起到创造作用的因素。这主要表现在两个方面:一方面是人力资源在社会和经济发展过程中往往能创造性地提出一些全新的方法,推动社会的进步和经济的发展;另一方面是人力资源能够适应环境的变化和要求承担起开拓进取和创新发展的任务,从而使企业更加充满活力。

### 2. 两重性

人力资源既是投资的结果,同时又能创造财富,或者说,它既是生产者,又是消费者。根据舒尔茨人力资本的理论,人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。从生产和消费的角度来看,人力资本投资是一种消费行为,而且这种消费行为是必需的,是先于人力资本收益的,没有这种先前的投资,就不可能有后期的收益。人力资源作为一种经济性资源,它与物质资本一样具有投入产出规律,并具有高增值性。研究表明,对人力资源的投资无论是对社会还是对个人所带来的收益都要远远大于对其他资源所产生的收益。舒尔茨用投资收益率法研究了美国1929—1957年的经济增长贡献指标,结果表明,教育投资对经济增长率的贡献为33%。

### 3. 时效性

人力资源是一种具有生命的资源,它的形成、开发和使用都要受到时间的限制。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。由于在每个时期人的体能和智能的不同,因而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。

#### 4. 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,不存在继续开发的问题。而人力资源则不同,开发使用之后可以继续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终身教育,加强后期的培训与开发,不断提高其知识、技能水平。

#### 5. 再生性

经济资源分为可再生性资源和不可再生性资源两大类。人力资源是一种可再生性资源,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。这种再生产不同于一般生物资源的再生产,除了受生物规律支配外,还要受人的意识支配,受人类活动的影响和新技术革命的制约。

#### 6. 社会性

人类劳动是群体性劳动,每一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所在群体的政治、经济、历史和文化氛围的影响,每个人的价值观念也各不相同。人们在社会交往中,其行为可能与特定的组织文化所倡导的行为准则相矛盾,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。

### 三、人力资源的地位和作用

对所有组织来说,要实现组织目标,必须有人力资源、自然资源、财力资源和信息资源的投入。在这四种资源中,人力资源是最重要的资源,是最关键的因素。因此,人力资源被称为是“第一资源”。这种观点是建立在科学技术是第一生产力的理论基础上的,一种新的资源观,是现代科学技术高度发展的产物。

那么为什么说人力资源是第一资源?

首先,资源是指形成社会财富的来源。从古至今,人类创造社会财富的资源一是来自自然界;二是来自人类自身的知识和体力。前者称之为自然资源或物力资源;后者称之为人力资源。自然资源是自然界那些还未被人们认识、发现、利用和改造,因而是潜在的资源。在相当长的历史时间里,人类运用生产工具作用于劳动对象,生产出满足人类需要的使用价值,形成了社会财富。生产工具是人类器官的延长和放大,劳动对象是经过人类改造过的自然物质,即人化了的自然。两者都打上人类活动的印记,但由于科学技术水平还比较低,人类智慧转移到物质产品上的附加值,尚未优胜于自然物质本身的价值,因而人们还未充分认识自身资源的价值。在人们眼里,一个物质产品有无使用价值以及价值的大



小,主要取决于该产品的物质形态而不取决于人的知识和智慧。比如,在蒙昧时期,人类以采取现成天然产物为主,自然也就把自然资源当作人类物质生活和社会财富的唯一源泉。野蛮时代,人们学会了经营畜牧业和农业,养殖业的发展证明了人类智慧可以改变自然界某些物种的形态、性质和用途,但畜牧业和农业的对象和产品仍然是社会财富的主要内容和重要来源,而不是人的知识和技术。工业革命开始了人类的文明时代,科学技术有了长足的进步,机械化、电气化逐渐代替了手工工具和手工操作,社会财富空前地增加,但社会财富的主要源泉仍是自然资源和有形资本。经济增长的基本因素是资源、劳动力和资本。但不管资金密集型还是劳动力密集型的经济都以开发、利用和消耗自然资源为主要特征。经济发展主要取决于对自然资源的占有和配置。因此,在这一时期,形成社会财富的主要源泉仍是自然资源而不是人力资源。20世纪以来,特别是70年代以后,现代科学技术的高度发达,知识和技术逐渐成为第一生产力,人类智慧转移到或附加在物质产品的附加值越来越多,人们用以满足自身需要的使用价值越来越多地集中于人类自身的智慧而不是产品包含的物质内容。当然,在创造社会财富方面,自然资源始终是重要的资源,拥有丰富自然资源又能合理开发利用,将为社会财富的创造提供良好的物质基础,但现代科学技术的高度发展已使人们认识到:人力资源是创造社会财富的主要的、第一位的资源。

其次,在相当长的时间里,各国经济增长的基本因素主要是土地、蕴藏的土地、水、海洋、矿产、能源、森林、草地、物种和气候等方面的资源。自然资源,有些已被人类开发、利用,成为社会物质财富的源泉,有矿产等自然资源和有形资本。但第二次世界大战以后,美国等国的经济发展比较快,而自然资源的增长却慢于经济的增长。某些自然资源匮乏的国家如日本、新加坡却取得了经济增长的奇迹。而某些发展中国家虽然作了大量投资,却未能改变穷国的地位。由此可见,推动经济增长的基本要素中除了自然资源外,还有一种更加重要的、起决定性作用的要素,这就是人力资源。

再次,竞争是市场经济的本质属性,也是市场经济发展的推动力。市场竞争的基本趋势和结果是优胜劣汰,而决定胜败的基础则是实力。谁拥有强劲实力并在竞争中取胜,谁就获得了发展的机会,否则就可能被淘汰。钢铁、石油等自然资源曾经是竞争的强劲实力,但随着铁矿石、煤、石油等自然资源由于过量消费而出现短缺之后,自然资源的短缺开始制约着经济的持续发展,从而也逐渐失去了竞争实力的强劲地位。资金也曾是经济竞争的强劲实力,但随着投资多元化趋势的加剧,资金流动性的增大,依靠资金的垄断而取得竞争的优势也逐渐减弱。因此,在目前能够在竞争中成为决定胜负、最为强劲的实力,就非人力资源莫属了。所以说,国际竞争归根到底是人才的竞争,是人力资源的竞争。

综上所述,在现代社会,特别是高科技产业迅速发展的21世纪,从创造社会财富、促进经济增长和加强竞争优势等方面来看,人力资源已逐渐起着主要的、决定性的作用,而自然资源则越来越退居到次要的地位;资源和资本的竞争将逐渐为人力资源的竞争所代替。因此,我们说,人力资源是第一资源。



## 四、人力资源与人力资本

### (一)人力资本的含义

人力资本是指人们以某种代价获得的并在劳动力市场上具有一定价格的能力或技能。

当代发展经济学和教育经济学的研究表明,随着教育水平和医疗保健水平的提高,人们的知识水准上升,知识结构合理化,体质不断增强,因此提高了劳动力的质量,使劳动者的工作技能、熟练程度大大改观并带来了生产率的上升。这种对人力资源进行开发性投资所形成的可以带来财富增值的资本形式叫人力资本。

从人力资本到人力资源是一个智力加工的过程,是人力资本内涵的继承、延伸和深化,现代人力资源理论是以人力资本理论为根据的,人力资本理论是人力资源理论的重点内容和基础,人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论的,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。因此,人们常将两者相提并论,但两者还是存在一些区别。

### (二)人力资本与人力资源的区别

人力资本与人力资源在理论渊源、研究对象、分析目的一致的基础上,在理论视角、分析内容上有一定的区别。这主要表现在以下几个方面。

(1)两者说明问题的角度有一定区别。人力资本是通过投资形成的以一定人力存量在人体中的资本形式,强调以某种代价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;人力资源是经过开发而形成的具有一定体力、智力或技能的生产要素资源形式,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。

(2)两者分析问题的内容有所区别。人力资本强调投资付出的代价及其收回,考虑投资的成本带来多少价值,全社会的人力资本投资为社会带来多大收益,研究价值增值的速度和幅度;而人力资源,除了人力资本涉及的内容外,还要分析人力资源形成、开发、使用、配置、管理等多种规律和形式,揭示人力资源在社会经济生活中的作用。

(3)两者的经济学内容不同。人力资本理论揭示由人力投资所形成的资本的再生、增值能力,可进行人力开发的经济分析和人力投入产出研究。从会计学角度看,进行经济核算的意义十分明显;而人力资源理论不仅包括了对人力投资效益的分析,而且作为生产要素,其经济学内容更为广泛和丰富。

因此,人力资本与人力资源之间区别是内容递进性和范围拓展性的区别,人力资源把人力资本研究、分析问题的视角和内涵推向纵深。



## 第二节 人力资源管理概述

在探明了人力资源的概念和特征之后,接下来的问题是了解人力资源管理的基本概貌。

### 一、人力资源管理的概念

人力资源管理是指对组织中最重要资源——人力资源的战略性和整合性管理,具体地说,就是吸收、保留、开发并激励组织所需要的人力资源,促成组织目标的达成,使组织得以生存和发展的过程。

现代人力资源管理与传统的人事管理之间比较大的区别。在一些人事管理者看来,人力资源管理的概念只是“新瓶装旧酒”。或许它真的只是对人事管理的另一种称谓而已,但是,至少它强调将人视为一种重要的资源,并主张将人的管理纳入企业战略计划中,认为它是高层管理中不可或缺的一部分。

我们认为,人力资源管理理念与传统的人事管理主要存在以下差别:

(1)传统的人事管理是对人的事务性管理。传统的人事管理把对人的管理当做企业各项事务的一个部分,其工作基本是事务性的。人力资源管理则把人作为一种资源来开发,并进行合理配置,制定法律加以保护,在管理过程中力求使这种资源得以充分利用并不断增值。

(2)传统人事管理的一大特点是稳定性极高,这种稳定性在以前曾对经济的稳定发展、政治和社会的稳定以及人们的心理稳定起过巨大作用。人力资源管理注意对人的动态管理,培训、就业、失业、再培训、再就业以及人才的选聘、淘汰、再选聘都是正常的不间断的事。

(3)在传统的人事管理中,常说的是“用人”,只注重“人要为我所用”。而现代人力资源管理既注重使人才充分运用已有的知识技能,又致力于对人力资源的开发与培训,注重其心理素质和职业能力的科学测试,制定既符合企业实际、因人而异的教育培训计划,以知识长知识,以能力促能力,从而让员工创造性地完成工作。

(4)传统的人事管理工作中,管理员工绩效的方法主要是记载性的——记载每个人每个阶段的成绩、优缺点、思想表现、出勤率等等,而且这种记载常常是秘密的,成为员工的一块心病。而现代人力资源管理注重定期对员工的德能勤绩、心理素质、兴趣爱好等进行公开公平的专业化评估和考核,并将结果全面地反馈给员工。

(5)从事传统人事管理工作的人往往不是经过专业培训的管理人员,其知识能力和管理水平良莠不齐。而人力资源管理强调从业人员的专业化、知识化、现代化,强调管理工作的综合性、目的性、系统性和人性化。



## 二、人力资源管理的任务和职能

人力资源管理的基本任务,就是根据企业发展战略的要求,通过有计划地对人力资源进行合理配置,搞好对企业员工的培训和人力资源的开发,采取各种有效措施,激发员工的积极性,充分发挥他们的潜能,做到人尽其才、才尽其用,更好地促进工作效率和经济效益的提高,进而推动整个企业各项工作的开展,以确保企业战略目标的实现。

为了实现上述任务,还应该在企业人力资源管理中履行好以下具体职能:

### 1. 获取

即获取组织所需的各种人力资源。为此,首先要设计好组织结构,搞好职务分析和职务设计;进而要做好人力资源近期、中期与远期规划;最后要根据人力资源规划对所需人员进行吸引、招聘、考评、选拔、委任与安置等工作,以获取所需的人力资源。

### 2. 整合

即采取各种有效的管理措施,使得招录和已获取的人力资源,不仅在组织上加入到本组织的行列,而且在思想上、感情上、心理上和价值观上与组织认同并融为一体。所以,“整合”这一职能,又可称之为“一体化”职能。

### 3. 保持与激励

指对所招录和已获取的人力资源,采取适宜的措施,使他们对工作环境和条件感到满意,并特别注重培养、激发他们对工作的兴趣、爱好、积极性、主动性、创造性并保持足够的工作热情。

### 4. 控制与调整

主要是指设立合理而完善的人力资源考评体系,并让它有效地运转起来,在考评的基础上,提出调整计划和方案,如晋升、调迁、解雇、离退、奖励、惩戒等,使员工的个人行为、个人利益与组织的目标和利益达到最大程度的协调,以提高组织整体的人力资源水平,适应不断变化的环境要求。

### 5. 开发和发展

主要指组织为有效地发挥员工的才干和提高他们的能力而采取的一系列活动。开发活动的主要环节包括人才发现、人才培养、人才使用与人才调剂。它的目标有两个:一是提高人力资源的质量水平;二是提高他们的活力和创造性。

以上五个方面的职能是互相关联、互相制约的,其贯穿于一切人力资源管理活动的职能是激励职能。应强调指出,履行人力资源管理任务和职能,决非单纯的人力资源管理部门的事情,企业或组织的上层、中层、基层管理者,都负有相应的责任和职能。

## 三、人力资源管理的内容

从企业管理的角度考虑,人力资源管理的主要内容可以归纳为以下几方面。



### 1. 工作分析与工作设计

这是对组织活动和组织结构进行设计,把组织内的任务、责任、权利和利益等进行有效组合和协调,并对组织中的各个工作岗位进行考察和分析,确定它们的职责、任务、工作环境、任职人员的资格要求和享有的权利等,以及相应的教育与培训方面的情况,最后制成工作说明书。

### 2. 制订人力资源规划

这是根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及其发展趋势,收集和分析人力资源供求信息 and 资料,预测人力资源供求的发展趋势,制订人力资源使用、培训与发展规划。

### 3. 招聘与录用

企业向社会公开招聘员工是企业人力资源开发的主要渠道,它是根据人力资源规划的要求,招聘合适的人员补充企业的职位空缺。企业能否招聘和甄选到满足工作需要的人才,直接关系到企业的生存和发展。

### 4. 员工培训与开发

企业是在一个不断变动的经济技术环境中生存和发展的,员工的知识、技能和工作态度就必须要与这种不断变动的外部环境相适应,知识需要不断更新,技能需要不断提高。这就需要企业对员工进行各种形式的培训。

此外,人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制订个人发展计划,使它组织的发展计划相协调,并及时进行监督和考察。这样做有利于使员工产生作为组织一员的良好感觉,激发其工作积极性和创造性,从而促进组织效益的提高和组织自身的发展。

### 5. 激励与沟通

激励就是调动员工工作的积极性。从管理心理学的角度来看,激励是指运用各种因素激发员工的动机,诱导和强化员工的行为,使之产生实现组织目标的行为的过程。心理学家们认为,人的行为是由动机所决定的,而人的动机是建立在需要的基础之上的,不论人们在有意识地还是下意识地感觉到这种需要。

沟通主要是指信息沟通,实质上就是人与人之间、人与组织之间交换信息的过程。沟通的作用就是在适当的时间,将适当的信息用适当的方法传递给适当的人,以形成一个迅速有效的信息传递系统,从而有助于组织目标的实现。

### 6. 绩效考评与反馈

绩效考评就是对照职务说明书,对员工的工作做出评价。这种评价涉及员工的工作表现和工作成果等,应定期进行,并与奖惩挂钩。开展绩效考评和奖惩,目的是为了调动员工的积极性,检查和改进人力资源管理工作。

### 7. 薪酬与福利

薪酬管理是企业人力资源管理的重要组成部分,而且常常是最受重视的部分,因为薪



酬的分配不公会导致人心混乱,从而极大地影响甚至打击人们的积极性。

福利是组织整体报酬体系的一部分,是企业通过福利设置和建立各种补贴,为员工生活提供方便,减轻员工经济负担的一种非直接支付。

人力资源管理一方面要通过改善劳动条件,建立和健全劳动保护规章制度,进行安全生产和安全技术教育,保护员工的安全和健康;另一方面要制定合理的工资福利制度,从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面考虑制定相应的、具有吸引力的工资报酬标准和制度,并安排养老金、医疗保险、工伤事故、节假日等福利项目。

#### 8. 劳资关系

劳资关系是管理者为确保他们与代表员工利益的工会之间的有效劳动关系所从事的活动。政府通过立法和实施法律的手段管理雇佣行为,有能力对那些不公平对待员工的不道德组织和管理者做出反应。

### 四、人力资源管理的重要性

人是一切组织活动的主体,是众多资源中最重要最宝贵的资源。因此,人力资源管理是整个组织管理的核心。

第一,任何一个组织的存在和发展,取决于切合组织需要的人力资源,而切合组织需要的人力资源离不开良好的人力资源管理。一个组织拥有切合自己需要的人力资源包含两个方面:一个卓有成效的领导团队和一支优秀的员工队伍。一个卓有成效的领导团队使组织有了好的头脑,能够建立一种整合个体知识和促进个体学习的环境。一支优秀的员工队伍使组织有了好的细胞,使组织拥有一批既有知识又能够学习的个体,能够培育优秀的执行力,从而不断地进行创新,获得其他企业所没有的知识资源和其他资源。卓有成效的领导团队和优秀的员工队伍的获得和形成必须通过招聘、培训、绩效考评等来实现。因此,切合组织需要的人力资源离不开良好的人力资源管理。

第二,人力资源管理使组织能适应当前环境的变化。社会价值观念的多元化、科学技术的飞速发展、国际分工的细化等组织外部环境的变化以及组织内部分工越来越细、信息高度发展、对员工素质要求的提高等组织内部环境的变化已经影响到各行各业,因此组织只有搞好人力资源规划、职务分析、人力资源培训、员工职业生涯规划 and 建立先进的薪酬体系等人力资源管理基本工作,才能了解人力资源供给和需求、招聘和配置合适员工、挖掘员工潜能、调动员工积极性以及留住员工,使组织能适应当前环境的变化。

第三,人力资源管理是提高员工工作绩效和培育企业竞争力的重要因素。通过人才本位和能力本位等现代人力资源管理理念的树立和员工参与管理、加强员工责任心、强化员工的培训等人力资源管理技术的应用,改善员工的工作行为,是提高劳动生产率和员工工作绩效的重要途径。

总之,人力资源管理对于开发人的智能,调动人的积极性和创造性,推动经济和社会发展具有重要作用。



## 第三节 人力资源管理理论及演进过程

### 一、18 世纪中叶至 19 世纪中叶——人事管理的出现

人事管理的起源可以追溯到非常久远的年代,对人和事的管理是伴随组织的出现而产生的。现代人事管理是随着工业革命的产生而发展起来的。

19 世纪的工业革命产生了大机器生产方式,规模化大生产和装配线的出现加强了人与机器的联系,大工厂的建立使雇佣员工的数量急剧增加。工业革命在提高了劳动专业化水平和生产力水平的同时,也对生产过程的管理,尤其是对生产中员工的管理提出了更高的要求,从而出现了专门的管理人员,负责对员工的生产进行监督和对与员工有关的事务进行管理。从这一时期开始,人事管理被组织尤其是企业所接受,人事管理作为一种管理活动也正式进入了企业的管理活动范畴。许多学者把这一时期看作现代人事管理的开端。这一阶段的人事管理思想有如下特点:

(1)把人视为物质人、经济人,以金钱为一切衡量标准,每个工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,每个工人都有自己的工作岗位、工作职责和按规定获得的酬劳。

(4)已初步有了管理者与生产者的区分。因为是雇佣劳动,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也得以产生,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、19 世纪末至 20 世纪初——科学管理阶段

19 世纪末 20 世纪初,泰勒(Taylor)的科学管理理论在美国被广泛运用。它对人事管理产生了重大影响,引起了人事管理理论和实践的一次革命。

在科学管理理论出现之前,企业管理员工的最有效方式通常就是不断地监督员工并以辞退手段进行威胁;几乎所有的企业都认为员工的生产率是相同的,如果员工的生产率不能达到相同的标准,就会遭到解雇。而科学管理理论认为,所有员工的生产率不可能完全相同。泰勒、弗兰克(Frank)、莉莉安·吉尔布莱斯(Lillian Gilbreth)和亨利·甘特(Henry L. Gantt)等人相信,企业应该采取科学和客观的方法来研究如何最有效地设计工作。就人事管理而言,泰勒主要倡导以下几点:



(1)倡导劳资双方的“合作”。劳资双方为如何分配利润而争吵并造成彼此敌对和冲突,使劳动效率不高、盈余不足,只要双方友好合作,就可以使双方均获益。

(2)提出了工作定额原理。这一原理要求,先是通过工作研究制定出标准的操作方法,然后对全体员工进行训练,让他们掌握这套最优工作法,再据此制定工作定额。

(3)提倡实行一种有差别的、有刺激性的计件工资制度,以鼓励工人完成较高的工作定额。

科学管理提出的劳动定额、工时定额、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。另外,泰勒还提出了科学管理的4个原则:

(1)对员工工作的每个要素开发出科学方法,用以代替老的经验方法。

(2)科学地挑选工人,对他们进行培训、教育并使之拥有工作所需的技能;而在过去,则是由员工自己挑选工作,并尽自己的可能进行自我培训。

(3)与员工齐心合力,保证一切工作按已形成的科学原则去做。

(4)管理者与员工在工作和职责的划分上几乎是相等的,管理者把自己比工人更胜任的各种工作都承揽过来;而在过去,几乎所有的工作和大部分责任都被推到了员工身上。

科学管理首次运用科学的工作分析方法并提出了以金钱为主要激励要素的激励理论。一般来说,这一时期人事管理的主要目的是激励、控制和提高员工,尤其是新员工的劳动生产率水平。实施科学管理成为人事管理的主要工作。人事管理人员开始进行时间和运动姿势及特征的研究,并以此为基础来进行工作分析,通过工作分析制定工作说明书。在员工招聘和选择中,开始考虑员工的体力、脑力和工作相匹配的问题,生理和心理测试逐渐成为员工招聘的辅助手段。

然而,科学管理由于没有考虑员工的感受,仅把员工作为和机器设备一样的生产资料来对待,使员工对工作产生不满,从而影响了其激励效果的发挥。在这种情况下,一些企业开始实施早期的员工福利计划以改善劳资关系,例如,为员工提供必需的、基本的生理、社会和教育的需求,为员工提供住房、贷款和实施保险计划等。这些福利计划的实施减少了由于长时间工作、低工资、恶劣的工作环境和高压式的管理所造成的不满情绪,但是,由于当时的家长式管理方式使这些福利措施不能完全为企业所接受,同时由于20世纪30年代的美国经济大萧条以及全球经济危机,使得原有的一些计划也被逐渐取消。

尽管科学管理及相关理论由于时代的局限存在许多在今天看来相当不合理的成分,但是,它第一次将科学管理的观念引入人事管理中,揭示了人事管理和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。在这一阶段,人事管理有如下5个特点:

(1)劳动方法标准化。有了劳动定额、劳动定时工作制,首次科学而合理地劳动效果进行计算。

(2)将有目的的培训引入企业。根据标准方法对工人实行在职培训,并根据工人的特点分配工作。

(3)明确划分了管理职能和作业职能。出现了劳动人事管理部门,它除负责招工外,还



负责协调人力和调配人力。

(4)已经能组织起各级指挥体系。各种职务和职位按职权的等级原则加以组织,对人的管理制定了下级服从上级的严格等级观念。

(5)科学管理已经全面注意处理劳动的低效率问题,并开始对工时、动作规范、专业化分工进行管理。当时,在费城的米德维尔钢铁公司担任总工程师的泰勒,为了用“最好的方法”去完成一项工作,提出了对管理有重大贡献的科学管理原则。

### 三、20 世纪 30 年代——行为管理阶段

由于科学管理关于金钱是激励员工和提高员工生产率的唯一因素的理论在实践中难以得到证实,20 世纪 30 年代,梅奥领导的霍桑试验的研究结果使人事管理从科学管理转向了对行为管理的研究。

行为管理始于 20 世纪 20 年代,早期被称为人际关系学说,侧重于人际关系研究,以后发展为行为科学即组织行为理论,包括研究人的工作动机、情绪、行为等与工作的关系,以及研究按人的心理发展规律来激发人的积极性与创造性。

霍桑试验证明,员工的生产率不仅受工作方式设计和员工报酬的影响,而且受某些社会和心理因素的影响。梅奥等人发现员工的感情、情绪和态度受工作环境的强烈影响,包括群体环境、领导风格和管理者的支持等,而这些情感又对员工的生产力产生重要影响。因而,对员工的尊重将提高他们的满意度和劳动生产率。梅奥等人的研究导致了行为科学理论在人事管理中的广泛应用。霍桑试验的研究结果促进了人际关系运动的进一步发展,使人际关系研究成为人们多年来研究管理问题的普遍方法。

行为科学以更广泛的理论学科和应用学科为基础,理论学科和应用学科对用于人力资源管理的行为科学的贡献,如图 1-1 所示。

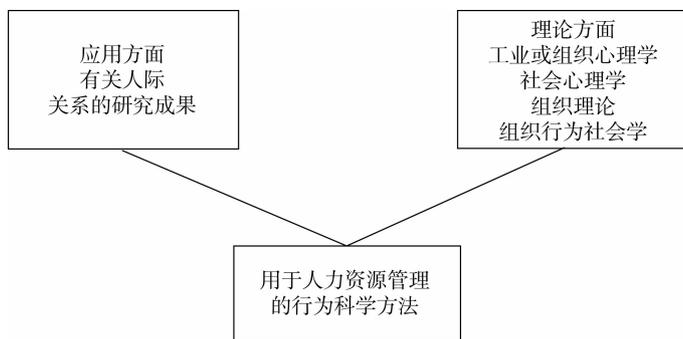


图 1-1 应用、理论学科与人力资源行为的关系

人际关系理论建立在过于简单的员工行为分析的基础上,它强调组织只有理解员工的需要,才能提高员工满意度和生产力。而行为科学的研究发现,组织中员工的行为是多种多样、复杂多变的,不能仅认为组织中员工的行为方式就是人际关系。组织本身对员工的表现具有塑造、控制和协调的作用,而员工的行为还要受员工所处的职位、工作和技术要求



的影响。组织行为学是“一个研究领域,它探讨个体、群体以及结构对组织内部行为的影响,以便应用这些知识来改善组织的有效性”。组织行为学是和社会学、心理学以及政治学等密切相关的学科,其分支是工业心理学(又称组织心理学)。组织行为学通过对个体、群体以及组织在工作中行为的研究,说明它们是如何影响个体、群体的生产力水平以及生产绩效的。组织行为学的发展是人事管理中对个体的研究与管理扩展道路,对群体与组织的整体研究与管理,人事管理的实践也为此发生了很大的变化。

#### 四、20 世纪 50 年代——现代人力资源管理阶段

在人事管理近半个世纪的发展过程中,人事管理的研究对象和人事管理活动的实施对象都是建立在这样一个基础之上的,即把组织的员工作为一个“经济人”而不是作为一个“社会人”来看待。随着科学技术的发展,人类进入后工业化社会。在后工业化社会中,组织中员工的素质和需求发生了变化,具有相当知识基础和技能的员工大量出现,经济需求不再成为人们的唯一需求,员工在组织中的地位发生了变化。曾经作为组织生产资料的劳动力——员工开始成为组织的一种资源,因而,人事管理也就开始向人力资源管理转变,但是这种转变经历了一段相当长的时间,并且现在仍然在进行之中。人力资源管理主要有 4 个分支:

##### 1. 产权理论

产权理论的核心观点是,产权明晰是决定企业绩效的关键。诚然,通过产权变动可以生成、启动企业内部利益激励机制,从而可能提高企业经营者的努力水平与企业绩效,但产权变动只是企业内部治理结构优化的必要条件而非充分条件。

##### 2. 投资—收益理论

企业作出每项投资决策的目的都是获得收益,并努力使整体收益或利润最大化,同样企业在获得、录用、保持、发展、评价和调整企业人力资源的过程中也是需要成本的,我们称之为“人力资源成本”。人力资源的投资—收益理论就是研究这个过程中投资和收益问题的。

##### 3. 配置理论

人力资源配置理论是研究如何将企事业单位的人才进行合理的分配与后期培养,并同时引进社会上的人才进行合理的分配与后期培养的理论。

##### 4. 激励理论

在经济发展过程中,劳动分工与交易的出现带来了激励问题。激励理论是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为 4 者之间关系的核心理论。行为科学认为,人的动机来自需要,由需要决定人们的行为目标,激励则作用于人的内心活动,激发、驱动和强化人的行为。激励理论是业绩评价理论的重要依据,它说明了业绩评价能够促进组织业绩提高的原因,以及什么样的业绩评价机制才能促进业绩的提高。

人力资源管理不是以事为中心、因事管人,而是以人中心,以开发人内在的潜能、发



挥人内在的积极性为原则。人力资源管理开始了新的篇章,它有以下 4 个特点:

(1)从以事为中心的管理转变为以人为中心的管理,更加重视人的个体需要和发展需要,尊重人的隐私权。

(2)从以管理为主转变为以开发为主,尽量注意培训员工的技能和自觉性,培养员工的职业道德,促进员工的职业发展。

(3)管理从刚性转向柔性,个性化管理的特征逐步明显,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。

## 第四节 人力资源管理面临的挑战

21 世纪是全球化时代、知识经济时代、信息时代、e 时代,相应地人力资源管理面临诸多挑战,美国学者雷蒙德·A·诺伊归纳了影响人力资源管理的四大挑战:新经济的挑战,全球化的挑战,满足利益相关群体需要的挑战,高绩效工作系统的挑战。

### 一、新经济的挑战

新经济的挑战主要是指电子商务发展、经济结构变化、技能要求的变化、雇佣关系的转变对人力资源管理提出的挑战。

#### 1. 电子商务的发展

过去几年中,商业交易的方式发生了很大的变化,电子商务蓬勃发展。电子商务催生了一大批网络公司,这些网络公司面临的竞争压力大,变化速度快,存在着许多人力资源管理的挑战。例如,必须迅速识别并雇佣有才干的员工;努力消除精简或业务重组时所产生的压力;对潜在的法律问题作出反应并尽可能地减少这些问题出现的可能性。

#### 2. 经济结构的变化

经济结构的变化主要表现在,在整个经济结构中,服务业所占的比重越来越大,美国有 80% 的劳动力受雇于服务业。服务业的特点是,员工要大量直接接触或面对客户,这对员工的素质以及人力资源管理提出了更高的要求。

#### 3. 工作角色和技能要求的变化

在新经济条件下,科技发展日新月异,企业经营环境不确定性增加,企业里的工作岗位会经常发生调整,员工工作角色也随之经常发生变化,对员工的技能要求也会发生变化。例如,以前要求员工掌握岗位知识、产品知识、应知应会,现在更强调学习能力、沟通能力、人际交往能力、解决问题的能力等。

#### 4. 雇佣关系和工作场所的变化

(1)雇佣关系的变化。以前雇佣关系的特点是长期雇佣,现在倾向于短期雇佣,企业和



员工之间没有长期的心理契约,员工的流动性增加。员工不能对企业承诺干一辈子,企业也无法向员工承诺终身雇佣,雇佣关系的这种变化对人力资源管理提出了挑战。

(2)工作场所的变化。企业用工形式越来越多元化,除了正规员工外,还有临时工、随时待命员工、劳务派遣员工等用工形式。在此情况下,不少员工并不在办公室或者工厂里工作,而是在家里、路上甚至海滩上工作,即分散式工作。

## 二、全球化的挑战

在当今时代背景下,企业要生存和发展,就要直面全球化的挑战,开发全球市场,在全球市场上进行竞争。对人力资源管理而言,跨文化管理和外派人员的管理问题就凸显出来。

## 三、满足利益相关群体需要的挑战

这主要是指要全面考虑利益相关群体的需要,科学发展,兼顾多方的利益。

### 1. 满足顾客对质量的需要

顾客对产品质量、服务质量要求越来越高,顾客变得越来越挑剔。适应这种变化,需要通过人力资源管理改变员工的态度和行为,树立客户导向意识、质量意识,关注客户的需求,满足客户的要求。

### 2. 劳动力队伍的构成

劳动力队伍出现了新群体,并且中国已经进入了老龄化时代,这都对人力资源管理提出了挑战。

(1)新群体的出现。85后和90后逐渐进入劳动力市场,他们的价值观与他们的父辈有很大的不同,出现了“月光族”、“啃老族”、“毕婚族”、“闪婚族”等新群体,管理者和被管理者之间存在代沟,在此情况下如何进行人力资源管理是一个新课题。

(2)人口老龄化。根据人口统计学指标,中国2000年进入了老龄化社会,中国老龄化社会来得很迅猛,这也是人力资源管理要面对的一个挑战。

### 3. 技能不足

由于中国以前人事管理的品位分类制、劳动者价值观的变化、国家政策因素的影响等原因,导致技工荒,企业无法招到满足要求的技术工人,这对人力资源规划、员工招聘、员工培训等人力资源管理工作直接提出了挑战。

### 4. 员工价值观的变化

社会越发展、越开放,人的价值观越是多元化。人的价值观多元化,从人类社会进步的角度而言是值得肯定的,但是对人力资源管理而言,却是增加了困难,人力资源管理要能对形形色色的员工价值观。

### 5. 法律和诉讼

劳动方面的法律越来越健全,如2008年1月1日实施的《劳动合同法》、《就业促进



法》，2008年5月1日开始执行的《劳动争议调节仲裁法》等，人力资源面临的法律环境越来越严格和规范，人力资源管理要适应这种变化，遵守国家的法律法规，减少不必要的诉讼。

### 6. 道德方面的考虑

时代对企业道德、企业伦理以及企业社会责任提出了明确的和越来越高的要求，因此，在进行人力资源管理和决策的时候需要考虑道德等方面的因素，否则可能会殃及企业的形象甚至是可持续发展。

## 四、高绩效工作系统的挑战

这主要是指将技术系统和企业的社会系统有机地整合起来，构建高绩效工作系统（High-Performance WorkSystems, HPWS），以获得企业的竞争优势。

### 1. 利用雇员团队来完成工作的情况不断增多

现在，团队工作方式越来越普遍，在此情况下如何做好绩效考核、员工培训、薪酬管理等人力资源管理工作是一个挑战。

### 2. 管理工作性质的变化

传统的管理强调命令、控制、服从，现在更加强调分权、授权，强调横向的沟通和协调。管理的主要目的变成如何创造条件，发挥员工的积极性、能动性和创造性，这就要求管理者要具备较高的人际关系技能和沟通技能。

### 3. 企业组织结构的变化

以前一般是纵向的、官僚式的、金字塔式的组织结构形式，强调控制和效率；现在组织结构越来越扁平化，强调横向沟通，强调灵活，强调反应速度，强调学习，要求构建学习型组织，通过学习型组织或者横向组织来适应外界环境的变化。

企业结构形式的变化导致知识型员工增多，知识型员工增大，对知识员工的管理成为人力资源管理的一个重要内容。

此外，企业结构的变化必然会导致流程再造，流程再造必然涉及到人员的重新安排，这也会对人力资源管理造成影响。

### 4. 企业人力资源管理方面的信息越来越容易获得

现代信息技术越来越发达，很多企业都建立了人力资源信息系统（Human Resource Information System），运用 e-HR，通过信息技术提高人力资源管理的质量和效率。现在很多人力资源管理职能，例如，招聘、培训、考核、薪酬等均可以借助于人力资源管理信息系统来完成。

此外，尤其要提到的一点是人力资源管理的外包。很多企业通过将人力资源管理一些事务性的工作外包出去，让人力资源管理人员有更多的精力从事更有战略性和更有价值的工作。

### 5. 高绩效工作系统中的竞争

在构建高绩效工作系统时，既要重视技术因素，也要重视组织、重视人，要把技术系统



和组织系统,或者说技术和人要匹配好。不能“只见物、不见人”,否则效果将大打折扣。

表 1-1 列出了如何通过人力资源管理实践支持高绩效工作系统。

表 1-1 通过人力资源管理实践支持高绩效工作系统

1. 以团队的方式完成工作
2. 员工参与新员工的甄选
3. 员工能获得正式的绩效反馈,并且积极地参与绩效改善过程
4. 强调持续培训并且对此提供报酬
5. 使员工的报酬和薪酬与企业的财务绩效挂钩
6. 设备和工作流程的组织安排以及技术的使用都有利于实现最大程度的灵活性,并且鼓励员工之间的相互沟通
7. 员工参与设备、工作布局以及工作方法的变更规划过程
8. 职位设计的方式允许员工运用多种不同的技能
9. 员工理解自己的工作对最终产品功能服务所作出的贡献

### 【本章小结】

本章共有四节,主要介绍人力资源管理的基础知识。第一节讲述人力资源的概念和特征,以及人力资源的地位和作用,人力资源与人力资本的区别;第二节讲述人力资源管理的概念和内容,人力资源管理的任务和职能,包含获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发和发展,五个方面的职能是互相关联、互相制约的,其贯穿于一切人力资源管理活动的职能是激励职能;另外,还介绍了人力资源管理的重要性;第三节介绍人力资源管理理论及演变过程,第四节介绍了人力资源管理面临的挑战,包括新经济的挑战、全球化的挑战、满足利益相关群体需要的挑战以及高绩效工作系统的挑战。



### 复习与练习

1. 人力资源的概念和特征是什么?
2. 人力资源有哪些作用?
3. 人力资源和人力资本有何区别?
4. 什么是人力资源管理,它与传统人事管理有何区别?
5. 人力资源管理有哪些任务和职能?
6. 人力资源管理的内容包括什么?
7. 人力资源管理的演变经历了哪些阶段?
8. 人力资源管理包含哪些理论?
9. 人力资源管理面临的挑战有哪些?



## 案例应用

### 微软和诺基亚人事管理差别

人事管理,是公司重要的管理活动。搞好人事管理,对于吸引人才、留住人才、用好人才,具有十分重要的意义。以下是微软和诺基亚的人事管理差别。

#### 一、选人之别

富于创新与合作精神的人才是各公司的共同追求,此外各家公司的爱好也各不相同。

诺基亚偏重于本土化的人员选拔,认为本地人更熟悉当地的市场和需求,即便是高级职位也由本地员工担任,前提是员工富于前瞻性,“不谋全局者不足以谋一域,不谋万世者不足以谋一时”。在此基础上,让他们在高级职位上发挥自身优势和对当地下属独有的亲和力。另一方面诺基亚很重视员工培训,注重“人才培养,技能提升”,为员工准备了最完备的条件以及广大的空间来帮助他们实现自己的理想。

微软更喜欢“聪明人”。比尔·盖茨认为:“聪明”就是能迅速地、有创见地理解并深入研究复杂的问题。具体地说,就是善于接受新事物,反应敏捷;能迅速地进入一个新领域,并对其做出头头是道的解释;提出的问题往往一针见血,正中要害;能及时掌握所学知识,并且博闻强识;能把原来认为互不相干的领域联系在一起并使问题得到解决。也就是说在用人方面,微软更倾向于甄选出优质的人才,从而减少培训成本,这就要求员工具有很强的自学能力。微软并不愿意在培训上大量投资,提倡以边干边学和言传身教的方式培训新雇员,而新雇员则通过观察有经验员工的工作和“试错法”来学习。

其实,两家公司在员工甄选和培训方面的差异是与历史和行业特点有关的。微软是搞软件开发起家的,而诺基亚做的是手机,相当于硬件。软件的更新换代速度远远大于硬件,这就使得微软在用人上必须“快”,等不及培训,所以要选择那种“聪明人”。相比之下,诺基亚更需要有经验的员工,特别是熟悉当地情况的员工,这对于适用性开发很重要。

#### 二、目标管理与绩效管理之别

当代管理大师肯·布兰查德在其著作《一分钟经理》中指出:在相当多的企业里,员工其实并不知道经理或者企业对自己的期望,所以在工作时经常出现“职业偏好病”,即做了过多经理没有期望他们做的事,而在经理期望他们有成绩的领域里却没有建树。造成这样的情况,完全是由于经理没有为员工做好目标设定,或者没有把目标设定清晰地传递给员工。这指出了员工绩效管理方面一个长期被人忽视的问题——在许多情况下,员工的低效业绩,并不是因为员工的低能力或低积极性,而是因为目标的不明确性。

肯·布兰查德指出:解决这个问题的办法是“一分钟目标确定”,即让经理向员工清晰地表达他对员工的工作期望。而诺基亚则认为,不但要对每一个员工的工作目标,而且更要对员工的发展方向进行明确的界定与有效的沟通。只有这样,员工才能在完成眼前工作目标的基础上,与企业的发展保持同步,才能在企业成长的同时,找到自己更大的发展空间。而且诺基亚提倡,在这个目标确定的过程中,员工是主动角色,而经理则应该从旁引导。为了达到这个目标,诺基亚启动了一个名为 IIP(Invest In People,人力投资)的项目:



每年要和员工进行两次高质量的交谈,一方面要对员工的业务表现进行评估,另一方面还要帮助员工认识自己的潜力,告诉他们自己的特长在哪里,应该达到怎样的水平,以及某一岗位所需要的技能和应接受的培训。通过 IIP 项目,员工可以清晰地感觉到,诺基亚希望员工获得高绩效而拿到高薪酬,并且不遗余力地帮助员工达到这个目标。这说明了诺基亚在用人方面侧重于目标分解,而不只是埋怨员工素质差不能保质保量地完成工作,因为不是他们做不好,而是不知该做什么。

微软早期主要由软件开发人员组成,强调独立性和思想性,因此,赋予每个人最大的发展机会是微软的特点。“责任到人”,这表明公司非常重视人的作用,愿意给予员工充分的空间,发挥他们的最大作用和潜能。微软的另一特色是重视一线员工的管理。因为在企业生产经营活动中,一线员工往往最先了解市场的变化,如果不能调动他们的积极性,对企业是很不利的。尤其在国内这样一个相对饱和的市场上,企业往往会由于决策的高度集权而造成对市场反应的迟钝。吸收员工参与管理,及时听取一线员工的声音,“大象”才能翩翩起舞。

### 三、重要员工的管理之别

诺基亚是重要员工管理理论的推崇者,遵从巴雷特法则。巴雷特法则(Pareto's Law)又称 80/20 法则,它概括性地指出了管理和营销中大量存在的一种现象,比如,20%的顾客为企业产生了 80%的利润,或 20%的员工为企业创造了 80%的绩效。根据前者,营销界衍生出一套大客户管理(Key Customer Management)营销管理理论与方法。而后者则促进了人力资源管理上的一种新理论——重要员工管理(Key Staff Management)的产生。从其薪酬体系中即可明显发现这一点。例如,诺基亚的薪酬比较率明显地随级别升高而递增:在 3~5 级员工中,其薪酬比较率为 1.05;而在更高一层的 6 级员工中,其薪酬比较率为 1.11;到了 7 级员工,这个数字提高到了 1.17。也就是说,越是重要、越是对企业有贡献的精英员工,其薪酬比较率就越高。这样,就确保了富有竞争力的薪酬体制能吸引住企业的重要员工。

诺基亚的薪酬体系还有一个明显特征,级别越高的员工,其薪酬就越具行业竞争力,让高层人员的稳定性有了较好保证,有效避免了企业高层动荡带来的伤害,使诺基亚的企业发展战略保持了良好的稳定性。而这对于企业的持续发展来说,至关重要。

而在不同层次的薪酬结构上,诺基亚也根据重要员工管理原则作了相应的规划。假设职位等级分为 3 级,其薪酬结构上有 3 个趋向性特征:基本工资随着等级的升高而递增;现金补助随着等级的升高而降低;绩效奖金随着等级的升高而升高。

前两点保证了诺基亚的薪酬体系在稳定性方面会随着员工等级的升高更有行业竞争力,其目标在于保持高层员工的稳定性。而第三个特征则注重鼓励高层员工对企业做出更大贡献。因为高层员工的绩效对企业整体效益的影响,是一般员工的数倍甚至数十倍。

重要员工管理理论在诺基亚薪酬体系中的嵌入,一方面保证了高层员工有更好的稳定性和更好的绩效表现,同时也给低层次员工开拓了一个广阔的上升空间,在诺基亚薪酬体系表现出相当强的活力与极大的激励性。



诺基亚的薪酬体系还表现出本土化与人性化的特征,比如其现金福利的发放,虽然数目不大,却会按照中国传统节日和“员工生日”来设计,让中国员工有被尊重与被照顾的感觉,使他们“受尊重、被确定”的组织认同需求得到满足,这无疑是诺基亚薪酬福利制度上的另一个闪光点。

而微软的薪酬激励体现在期权和股票上。大家都知道,微软是第一家用股票奖励普通员工的企业。微软员工可以拥有公司的股份,并享有15%的优惠,高级专业人员还可以享受更大幅度的优惠。因此,微软员工主要的经济来源并非薪水,而是股票的升值。有了员工拥有股票的比例比其他任何上市公司都高的优势后,微软得以把员工的薪水压得比竞争对手都要低。这种将员工的个人利益同公司的效益、管理和员工自身的努力等因素结合起来的做法,具有明显的激励功效。

除此之外,两大巨头在留人之道上还有共同之处。首先是以其极富魅力及感召力的企业文化吸引员工。“观众方者成良医,观众器者成良匠”,学习型文化让两大企业站到巨人的肩膀上。在企业中,每个人都有学习的机会。其次他们的共识是要留住优秀员工,光靠物质刺激是不够的,还需要用美好愿景来激励员工斗志,从而使企业和员工一同成长。

两大巨头灵活的用人之道,给人以空灵的美感,让我们相信“大象”也有优美协调的舞姿。“以人为本”,两大巨头不但这样说了,也的确这样做了。整套兼具理性与感性的用人体系,是其文化的完美表现。它们深刻地展示出:两大巨头的传奇并非偶然,“大象”也有优美的舞蹈。

### 思考题

1. 请谈谈两家公司人力资源管理方面的主要区别。
2. 请结合微软与诺基亚的相关资料,谈谈两家公司是如何做到“以人为本”的。