

知识点

人力资源管理历史沿革★

第二节 人力资源管理概述



（一）人事管理萌芽阶段

人力资源管理前身被称为人事管理。

人事管理主要承担的是福利方面的工作。

主要目的：改善工人的境遇，听取并处理工人的不满，提供娱乐和教育活动，安排工人的工作调动，管理膳食，照顾未婚女工的道德品行等。

关心工人福利的主张是现代人事管理思想的来源之一。

（二）科学管理阶段

科学管理之父是弗雷德里克·温斯洛·泰勒。为解决工人消极怠工问题，对工人的工作效率进行了研究，试图找到最好最快能完成工作的方法。在对工作进行动作研究和时间研究的基础上，制定了公平日工作标准，并且进一步强调要挑选工人，对工人进行培训，倡导劳资合作等，发明了著名的差别计件工资制。泰勒的科学管理原理以提高生产率为出发点，解决问题的办法基本上涉及现代人力资源管理的职位分析、绩

效管理、招募甄选、培训开发、薪酬管理、组织文化、组织结构以及领导力和管理技能各个方面。

与福利主义的人事管理思想不同，**泰勒强调的是操作规范化和差别计件工资制以及科学地挑选和训练工人**，并不认为福利是激发工人工作积极性的主要因素。

（三）人际关系运动阶段

雨果·闵斯特贝格为代表的**工业心理学**的出现；基于科学管理的伦理观产生的。

《心理学与工作效率》一书中，提出了与泰勒观点密切相关的三方面研究。

- （1）研究工作对人的要求；
- （2）研究在何种心理条件下才能从每个人那里获得最大产量；
- （3）研究从企业利益出发对人的需要施加影响的必要性。

工业心理学早期主要的领域是**职业指导**。

人际关系学说和人际关系运动起源于1924-1933年，哈佛大学的两位研究人员（霍桑效应）。

当时的一个典型口号是：满意的工人就是生产效率最高的工人。

在人际关系学说不断发展的这一时期，工会主义也开始崛起。**集体谈判成为劳资关系中最重要的一面**。

（四）传统人事管理成熟阶段

20世纪60年代以后，有三个因素对于人力资源管理的概念出现起了重要作用：

- （1）经济学中的人力资本理论的正式提出；
- （2）“二战”后兴起的行为科学的不断发展；
- （3）作为一门学科的人力资源会计出现了。

（五）人力资源管理阶段

人力资源管理的概念出现于20世纪五六十年代，**在80年代中后期才受到企业的普遍重视**。其中最重要的原因之一就是20世纪70年代末80年代初的日美企业管理制度比较研究热潮。（**佩斯格尔1984年的著作**）

（六）战略性人力资源管理阶段

20世纪90年代以后，**战略性人力资源管理**的概念越来越深入人心，战略性人力资源管理就是指有计划的人力资源使用模式以及旨在提升组织绩效、实现组织战略和具体的经营目标的各种活动。

观点：实质是应当将员工看成一种价值极高具有**内部一致性**的整体人力资源管理实践。

- （1）能推动组织整体经营战略的实现；
- （2）包括一整套相互补充并且具有内部一致性的各种人力资源管理实践。

【真题·2013年·单选】泰勒进行的人事管理研究的

主要内容是（ ）。

A. 通过看板向员工反馈工作业绩信息、提出更早的工作评价体系

B. 通过描述自己录用汽车司机、电线接话生的经历，确定合适岗位的员工应具备的素质

- C. 进行霍桑实验，发现心理因素是影响工作绩效的重要因素
- D. 通过动作-时间分析，设计出最有效的标准工作方式

答案：D

解析：本题考查人力资源管理的历史沿革。泰勒是科学管理阶段的重要代表人物，进行的人事管理研究的主要内容是通过动作-时间分析，设计出最有效的标准工作方式。

【真题•2022补/2024•单•多选】埃尔顿·梅奥所进行的霍桑实验的研究结果是（ ）。

- A. 物质环境的改善一定能够导致员工生产绩效的提高
- B. 当降低生产车间的照明度时，参加实验的所有员工都降低了生产效率
- C. 人是单纯追求金钱收入的经济人
- D. 生产效率受企业内部人际关系的影响

答案：D

解析：本题考查人力资源管理的历史沿革。霍桑实验的结论是：社会互动以及工作群体对于工作的产出以及满意度有着重要影响，即生产效率受企业内部人际关系的影响。

知识点 人力资源管理的功能、作用及职能框架★★

（一）人力资源管理及其功能

1. 人力资源管理的基本概念

一个组织为了实现自己的战略或经营目标，围绕一整套员工管理理念而展开的**吸引、保留、激励以及开发**员工的政策、制度以及管理实践。

人力资源管理既包括组织中的人力资源管理部门所从事的各项专业性的人力资源管理活动。又包括各级直线部门管理人员在日常工作中对员工所提供的**指导、监督、激励以及开发**活动。

2. 人力资源的基本功能

现代人力资源管理的核心功能在于人力资源的**吸引、保留、激励和开发**，通俗的说法即人才的选、育、用、留。

3. 人力资源管理的主要作用

价值链理论由哈佛大学商学院波特提出的；

图示中可以看出：

人力资源管理属于一种支持性活动

作用：为企业的核心价值创造流程提供支持，以确保主要价值创造活动得以顺利完成。

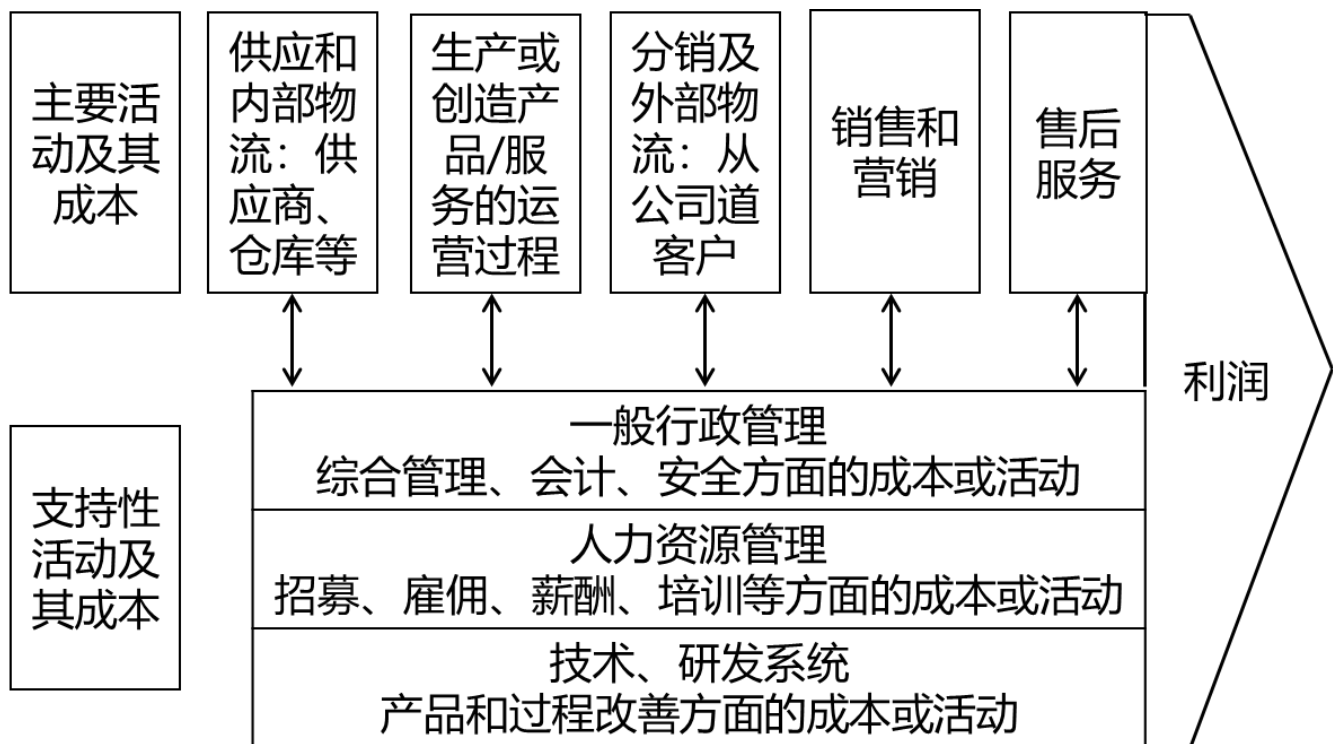
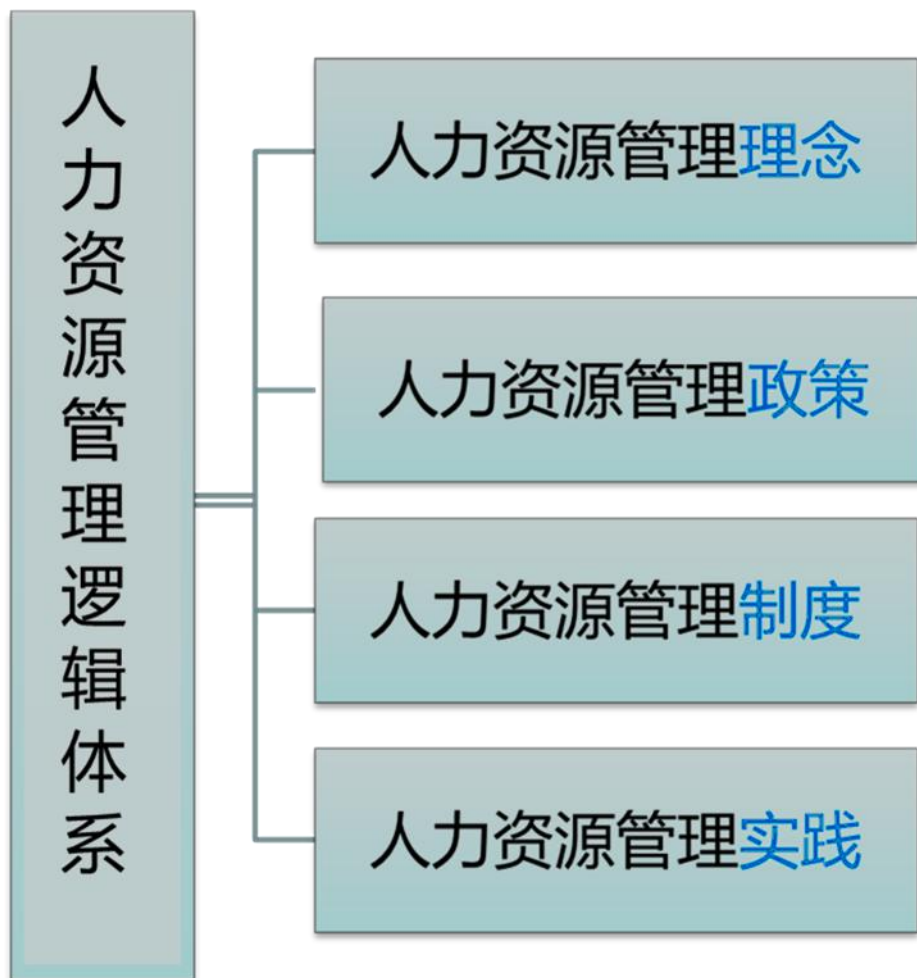


图4-1 价值链分析法

人力资源管理对于组织的作用：

- (1) 帮助企业达成战略目标或经营要求。
- (2) 有效利用组织中全体员工的技能和能力。
- (3) 使员工的工作满意度和自我实现感得到最大限度的提高。
- (4) 就人力资源管理政策与员工和其他利益相关者进行沟通。
- (5) 帮助企业履行社会责任。
- (6) 以一种统筹兼顾个人、群体、组织和公众利益的方式进行变革管理。

(二) 人力资源管理的逻辑体系与职能框架



人力资源管理的战略

组织的人力资源管理活动是围绕组织的使命、愿景、价值观、目标和战略而展开。

使命：对一个组织存在的最重要的理由所作的阐述，提供了一个组织存在的目的及活动范围等；

愿景：是一个组织对于自己未来发展愿望的一种描述，说明了一个组织希望在未来10年的时间里想成为什么样的组织，很多时候，一个组织的使命和愿景是合并在一起描述的；

价值观：一个组织在履行使命、追求愿景、实现目标和战略的过程中所秉持的一贯行为准则和道德伦理，是组织文化的核心所在；

目标：组织在使命和愿景确定之后，为确保使命和愿景的实现，对自己在中长期希望达成的具体期望所作的描述；

战略：一个组织履行其使命以及达成长期目标的方式。组织战略可以借助对组织外部所面临的机会和威胁以及内部所具有的优势和劣势的分析（即SWOT分析）来完成。

组织结构设计和职位分析与设计

（1）组织结构设计

传统的组织结构包括：直线-参谋制、矩形组织形式、事业部制；

新型组织结构设计包括：网络制、工作任务小组等。

（2）职位分析

职位分析的结果表现为职位说明书，其中包括职位描述和任职资格两个组成部分。

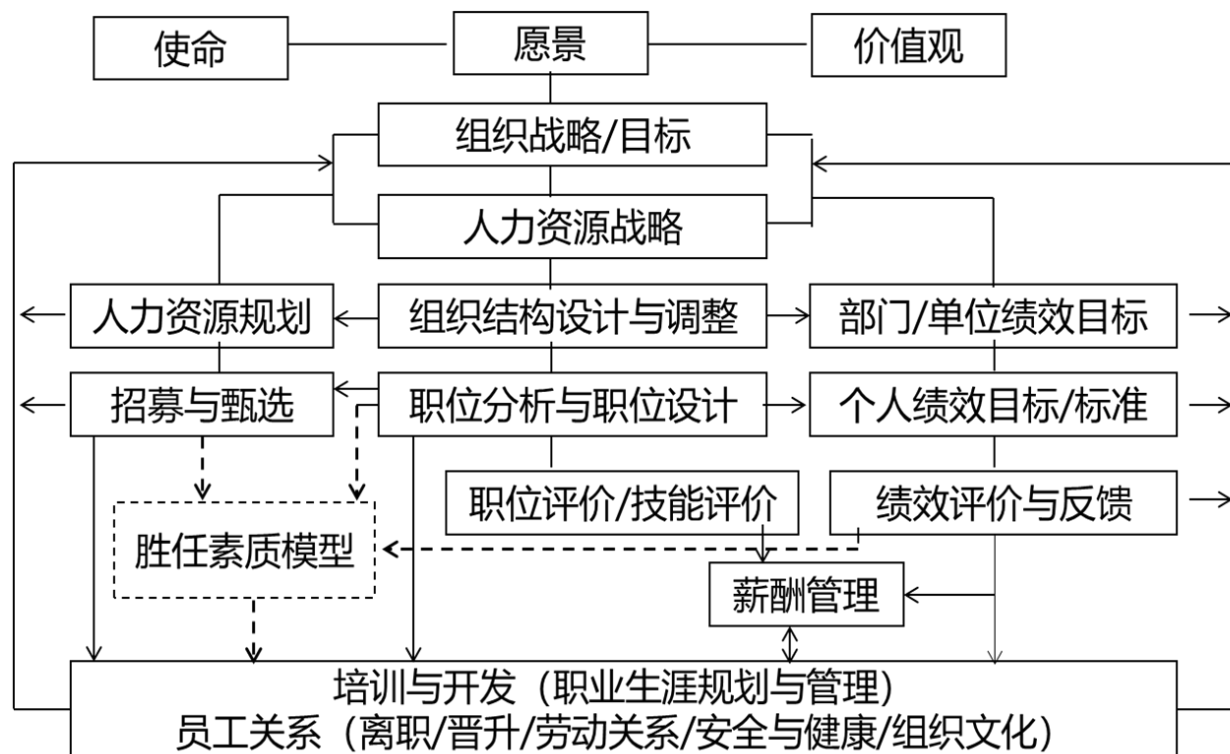


图4-3 战略性人力资源管理体系

（三）中高层管理者的人力资源管理责任

企业的各级管理者在人力资源管理方面必须承担自己的责任以及发挥相应的作用。

1. 高层管理人员的人力资源管理责任

高层管理者在人力资源管理方面主要侧重于进行人力资源管理方面的重大战略决策。

高层领导者需要重视人力资源管理工作（如绩效考核流于形式、错误的决策）

组织的高层管理者应当扮演角色:

- (1) 战略制定者
- (2) 外部资源获取者
- (3) 中层管理人员的导师和教练
- (4) 企业的精神领袖以及自我开发者

2. 中层管理人员的人力资源管理责任

面试、绩效管理、员工惩戒以及质量改善和生产率提高等方面的事务，往往都是人力资源部门与组织中其他部门合作来完成的，甚至主要还是由直线经理来完成。

- (1) **招募和甄选员工**：中层管理人员需要向人力资源管理部门提供职位分析方面有关信息。提出用人计划。

(2) **员工培训开发**：需要拟定部门培训计划。

(3) **员工评价和报酬**：需要向人力资源管理部门提供对员工进行绩效考核的指标，直接负责对本部门员工进行绩效考核，同时协助人力资源部完成薪酬调整、奖励及其他激励措施。

(4) **激励和留住员工**：积极与员工进行沟通，化解冲突等。中层管理者对员工的积极性、满意度以及绩效的影响非常大。

【例题·单选】人力资源管理的逻辑体系正确的是（ ）

- A. 人力资源理念—人力资源管理政策—人力资源管理制度—人力资源管理实践
- B. 人力资源管理政策—人力资源管理理念—人力资源管理制度—人力资源管理实践
- C. 人力资源管理理念—人力资源管理制度—人力资源管理政策—人力资源管理实践
- D. 人力资源管理理念—人力资源管理政策—人力资源管理实践—人力资源管理制度

答案：A

解析：本题考查人力资源管理的功能、作用及基本职能。简单理解理念-政策-制度-实践，故选择A选项。

【真题·2017/2023年·单选】人力资源管理对于一个组织的作用的说法，表达不正确的是（ ）。

- A. 帮助企业达成战略目标或经营要求
- B. 有效利用组织中全体员工的技能和能力
- C. 帮助企业维护伦理道德政策以及履行社会责任
- D. 完成人力资源的吸引、保留、激励和开发过程

答案：D

解析：本题考查人力资源管理的功能、作用及基本职能。人力资源的吸引、保留、激励和开发，是现代人力资源管理核心功能而非作用。

【例题·多选】现代人力资源管理的核心功能包括（ ）

- A. 吸引
- B. 保留
- C. 激励
- D. 开发
- E. 引导

答案：ABCD

解析：本题考查人力资源管理的功能、作用及基本职能。简单理解——人才的选、育、用、留。

【真题·2019/2024年·单·多选】以下属于高层人员的人力资源管理责任的是（ ）

- A. 战略制定
- B. 获取外部资源
- C. 拟定部门培训计划

- D. 薪酬调整
- E. 面试及激励员工

答案：AB

解析：本题考查人力资源管理的功能、作用及基本职能。高层侧重于重大决策，扮演的是战略制定者、资源获取者、导师和教练、精神领袖及自我开发者。

本章小结

