

# 人力资源管理



## 学习目标

- 了解人力资源管理在组织层面的基本情况。包括人力资源的概念及特征，人力资源管理的内涵、职能与任务等。
- 熟悉人力资源管理理论。包括人性假设理论、人本管理理论和人力资源的管理理论。
- 熟悉企业人力资源管理者角色定位。包括在企业中的地位与角色、组织结构及其所承担的活动、从业人员的素质要求等。
- 了解人力资源管理的历史发展及其发展趋势，特别是中国人力资源管理的发展过程。



## 导入案例

### 宝洁（中国）公司的人力资源管理

宝洁公司名列美国“最受MBA欢迎的50家企业”名单之中，在一份“最受中国大学生欢迎的外企”的调查报告，宝洁公司同样名列前茅。宝洁公司何以具有如此魅力？请看其独特的人力资源管理。

#### 一、获取（选人）——在沙海中淘金

宝洁（中国）公司每年都要在全国各重点大学举办大规模的招聘会，通过严格有序的招聘，吸引大批富有才干的年轻人。

宝洁在大学校园给人的感觉是“太难进了”，即使在北京大学、清华大学，宝洁的招聘会也会挤得水泄不通。有限的几个名额，就有数十倍甚至上百倍的人去应聘，如此激烈的竞争是罕见的。

应聘者的竞争使宝洁能够在众多的应聘者中大浪淘金。填表、第一轮面试、解难能力测试、TOEIC（托业）英文测试、第二轮面试……当然，“留下来的就是宝洁所需要的一流人才”。

宝洁人力资源部的高级经理张伟认为：“宝洁员工应该是具备领导能力、诚实正直、能发展自己、能承担风险、团结合作、具有专业技能和积极地创新以解决问题的人。”

宝洁招聘人员通过一轮轮的挑选来发现具有潜能的人。比如，考察领导能力，不一定要看他是否担任过领导职务，关键是看他是否具有领导素质，能否鼓动和带领大家完成工作任务。

#### 二、激励（用人）——在想象中长跑

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

宝洁公司是当今为数不多的采用内部晋升制度的企业。要实现内部晋升制度，必须具备如下条件：一是公司员工必须有发展的潜力；二是认同公司的价值观；三是职业生涯设计相当明确；四是必须建立完善的培训体系；五是晋升制度必须透明化。

作为一家国际性的大公司，宝洁有足够的空间来让员工描绘自己的未来职业发展蓝图，无论他是一个技术型人才，还是一个管理型人才。张伟结合自身描述了一个人力资源经理的职业成长之路：“最初你会是一个人力资源专职管理培训生，然后你将成为负责培训、招聘或者工资福利制度的助理经理。下一步，你将成为人力资源部的某一专业领域的经理，负责公司政策制度的实施、招聘等工作。然后，你会作为分公司的人力资源部经理，全面负责所属合资公司的人力资源系统的整体管理工作，或者负责人力资源某个专业领域系统的发展和完善。而后，你会成为人力资源部的经理。”

这种清晰的职业发展之路在公司其他各部门同样得到了充分的展现。内部晋升的制度在宝洁得到了严格的执行，宝洁公司大中华区总裁潘纳友先生也是从底层逐步晋升的。

### 三、开发（育人）——在学习中成长

宝洁公司的培训体系在业内堪称一流。无论在美国总部还是在中国，都有专门的培训学院。公司为每一位员工提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划，使他们的潜力得到最大限度的发挥。

培训包括入职培训、语言培训、管理技能和商业知识的培训，以及专业技术的在职培训。其特点有三个：一是全员性，公司所有员工都有机会参加各种培训；二是全程性，内部晋升制客观上要求，当一个人到了更高的阶段，需要相应的培训来帮助其发展和成功；三是针对性，公司根据雇员的能力强弱和工作需要提供不同的培训。

人力资源部高级经理张伟在宝洁工作的7年时间里参加过上百次种类繁多的培训。他结合自己的受训过程，对自身的职业发展之路进行了一个大体的规划。

刚进宝洁的时候，张伟的英语写作没问题，但是口语交流有困难，为此部门请外教对他进行了一对一的口语培训，使他的英语交流能力有了很大的提高。后来即使在工作过程中，公司依然会给他做有针对性的口语培训，如让他使用更专业的词语等。

随着工作职位的提高，公司提供的培训越来越多，范围也越来越广，培训地也越来越远。开始是在国内某一个大城市，如广州、天津、北京等，后来是日本、菲律宾、韩国、泰国，最后到了美国总部。每当要承担一个更重要的职位时，公司总是要先做一次培训。

比如，当他第一次晋升时，首先参加了有效管理下属的培训。其中，有一个案例说的是，当要翻一堵墙时，一个有效的管理者会有效率地带领他的队伍翻过去，一个领导者必须先判断翻墙的目的是什么，墙后面有什么，什么方式翻墙最有效，如何能让整个团队及时地过去而不叫人落下，这些都是由于不同的思维方式导致的不同的行为模式。通过这种培训，宝洁的经

理人会明白，如何工作更有效，如何能够更快地成长。

#### 四、保持（留人）——在激励中提升

宝洁的经济激励主要靠薪酬福利来形成对人才的吸引力。由于市场是薪酬福利的最终决定者，宝洁自然就把决定权交给了市场。宝洁公司每年都会请国际知名的咨询公司作市场调查，内容包括同类行业的薪酬水平、知名跨国公司的薪酬水平，然后根据调查结果及时调整薪酬水平，从而使宝洁的薪酬能够具有足够的竞争力。

具体的薪酬包括两大部分：一部分是工资，实行年薪制；另一部分是全方位的福利，其中包括政府要求给员工购买的福利、公司在国际上统一给员工的福利，以及根据中国实际给予的福利（比如休假，公司会同时结合中国和国外的休假给予员工假期，包括“五一”、“十一”、中秋、春节，也包括圣诞节），员工同时享受中资和外资企业的福利。

当一个人在物质上基本得到满足以后，来自精神上的奖励就成为需要。尊重和认可也许是最基本的精神奖励。在宝洁公司，上级会经常过问下属的工作，尊重下属的意见，及时沟通。当下属的工作取得成绩时，上级经理会及时致谢，以感谢信或者表扬信的方式对下属进行激励。

资料来源：张爱卿，钱振波．人力资源管理：理论与实践[M]．第2版．北京：清华大学出版社，2008．

获取、激励、开发、保持以及整合是人力资源管理的主要功能，宝洁公司在这些方面做得非常出色。本章从人力资源管理的组织层面、部门层面和历史发展的角度对人力资源管理的基本情况介绍。

## 第一节 人力资源与人力资源管理

经济学把可以投入到生产中创造财富的生产条件通称为资源。世界上的资源可分为若干种类，如物力资源、财力资源、信息资源、时间资源、技术资源、人力资源等。在所有的资源中，人力资源是最为宝贵的资源，是第一资源。

### 一、人力资源的概念

社会经济发展的实践证明，人力资源的管理、开发与利用对经济发展的规模、速度与质量起着决定性的作用。在知识经济时代，人力资源的质量直接决定着效率。因此，目前在世界范围内，人力资源管理与开发越来越受到人们的高度重视。

#### （一）人力资源的定义

人力资源的定义有狭义与广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口；广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上未达到法定劳动年龄或超过劳动年龄仍有劳

总之，人力资源是指能够推动整个经济和社会的发展，为组织创造价值的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人口总称，可以从数量和质量两个方面加以描述。

## （二）人力资源与人口资源、劳动力资源和人才资源的关系

在现实生活中，与人力资源相关的概念还有人口资源、劳动力资源和人才资源。人口资源是指一个国家或地区的人口总称，即全部的自然人。人口资源是人力资源的自然基础，主要表现为数量的概念。劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和。对于劳动年龄的范围，不同的国家有不同的界定。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人口总称。人才的界定具有柔性，一般情况下，以个体对组织的贡献大小为划分依据，但宏观层面的人才主要是依据劳动者的学历层次或职称高低来判断。

从管理学的角度看,人力资源主要强调人具有劳动能力。因此,它超过了劳动力的范围,即只要具有劳动的能力,即使是潜在的(如未达到法定劳动年龄或超出法定劳动年龄的人),也属于人力资源。如果考虑到潜在的或未来的人力资源,这个范围更广泛。因此,可以说,从全部人口中剔除已经丧失劳动能力的人口,剩下的就属于宏观层面的人力资源。从绝对数量结构分析,人力资源与人口资源、劳动力资源之间的关系,如图 1-1 所示。

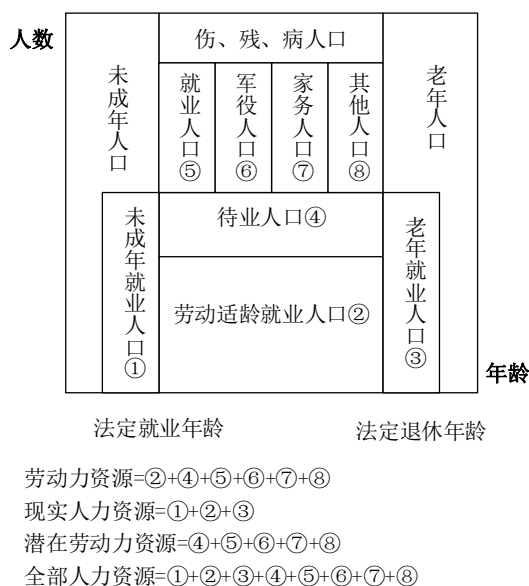


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源间的关系

资料来源：窦胜功，人力资源管理与开发[M]，第2版，北京：清华大学出版社，2009.

从宏观视角分析,人口资源、劳动力资源、人力资源与人才资源之间是逐层的包含关

系，如图 1-2 所示。



图 1-2 人口资源、劳动力资源、人力资源与人才资源的关系

## 二、人力资源的特征

人力资源与其他资源相比，具有以下特征。

### （一）时代性

一个时代塑造一个时代的人力资源。一个国家或地区的人力资源在其形成过程中，受到时代条件的制约。既定生产力和生产关系的影响和制约，影响着人们观念的形成与发展。社会发展水平在一定程度上也影响着人力资源素质结构。也就是说，既定时代为人力资源成长提供必要条件的同时，也受到既定时代所提供的环境的约束，因此，任何人力资源的形成都不能摆脱当时社会发展水平的制约。

### （二）能动性

物力资源的开发不具有能动性。人的行为具有目的性、主观能动性、创造性等特点；人的目的性、主观能动性和创造性可以激发和调动，这就决定了人力资源是可以开发的。一般来说，激励人的方法包括多方面，如政策、制度、感情、信任、待遇和管理艺术等。

### （三）时效性

物力资源一般不具有时效性。人力资源的体力、智力、创造力有最佳阶段，如不及时使用，就会老化、退化，甚至不可再用。从人力资源的个体看，作为生物有机体的人，有其生命周期；而作为人力资源的人，能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期之中，能够从事劳动的不同年龄段（青年、壮年、老年）其劳动能力也不尽相同。从社会的角度看，在各个年龄组的人口数量以及他们之间的联系方面，特别是“劳动人口与被抚养人口”的比例方面，也存在着时效性问题，因此就需要考虑动态条件下人力资源的形成、开发、分配、使用的相对平稳性。

### （四）持续性

物力资源一般只有一次性开发，一旦形成产品使用之后，就不存在继续开发的问题了，例如，森林中的树木被开发制成产品后，就不存在开发的问题了。人力资源的则不同，人力资源的使用过程同时也是开发的过程，而且这个过程具有持续性。也就是说，人力资源的使用过程本身就是一个不断开发的过程。

### （五）消耗性

一般来说，物力资源在闲置过程中不具有消耗性。例如，地下矿产，若不开发就不会消耗。而人力资源则不同，因为其为了维持其本身的存在，必须消耗一定数量的其他资源，如粮食、能源、住房、医疗费用等。因此，人力资源闲置过程中具有消耗性。

### （六）流动性

自然资源有的可以流动，如水资源、风力资源等，但这种流动是一种纯自然流动。而



人力资源的流动具有两个特点：一是表现出人的主观意愿，体现为跨岗位、跨单位、跨地区、跨行业等，具有“人往高处走”的特点；二是表现在派生资源的流动上，如科技成果等智力资源在不同空间的流动。随着市场资源要素的合理配置化，人力资源流动的频率会加速。

人力资源的以上特征决定着在人力资源管理过程中要充分尊重人的时代性，对待不同成长背景的人应该用不同的管理手段和方法；调动人的积极性永远是人力资源管理的中心任务，善于了解人的需求，持续关注人的成长，有计划、有目的地开发人的潜力，将是未来人力资源管理者们的必修课；人力资源的有序流动、适度流动是增加一个组织人力资本的有效途径。

### 三、人力资源管理

1954年德鲁克提出人力资源概念后，1958年社会学家怀特·巴克（E.W.Bakke）将人力资源管理（Human Resource Management, HRM）视为企业的一种普通的管理职能，第一次提出了人力资源管理的概念。其后，众多学者从人力资源管理的目的、过程、主体等方面阐释此概念。在对国内外众多学者提出的人力资源管理这一概念进行分析和梳理后，我们对人力资源管理作了如下定义：人力资源管理就是组织通过各种管理实践（政策、制度和技术），对人力资源的获取（选人）、开发（育人）、保持（留人）和利用（用人）等进行合理配置、有效开发和科学管理，从而影响员工的态度、行为和绩效，借以实现组织战略目标的管理活动。

根据人力资源的特点与人力资源管理的主要活动范畴，人力资源管理的主要目标包括以下三个：

（1）制定人力资源管理政策体系。通过建立符合政府法律法规，与组织战略相适应的制度、流程及规范，改善人力资源管理方针，促使组织最有效地利用资源，实现商业目标。

（2）创造理想的企业文化。创设适于员工发展的人力资源管理环境，激励员工斗志，鼓励个人创造性，培养积极向上的作风，保持组织的活力。

（3）构建柔性的组织体系，帮助组织实现竞争环境下的具体目标。

#### （一）现代人力资源管理与传统人事管理的区别

传统人事管理特别关注员工的素质考量，同时致力于寻求有效的方式对人员进行遴选、培训、考核与奖惩。而现代人力资源管理除了保持传统人事管理的基本职能外，更加强调与组织战略的互动。它们之间的不同之处主要表现在如下几个方面。

（1）现代人力资源管理着眼于组织的竞争力，具有战略性、整体性和前瞻性特征。从职能上看，现代人力资源管理将传统人事管理的行政事务性的员工控制工作职能转变成为实现组织的目标，建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的战略系统，以提高组织

的竞争能力，这是现代人力资源管理与传统人事管理的最根本区别，如图 1-3 所示。

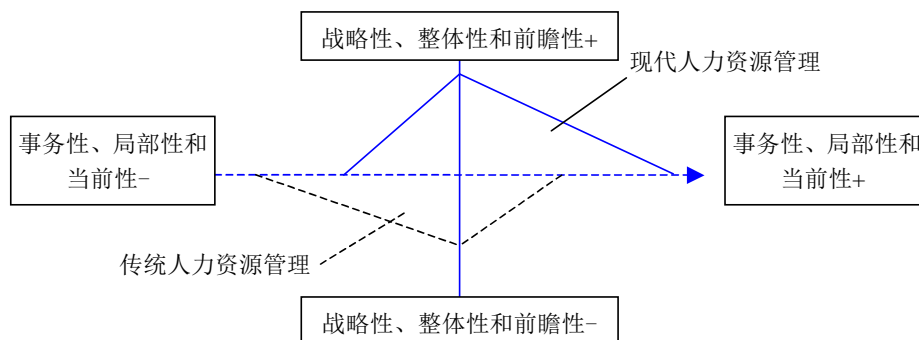


图 1-3 现代人力资源管理职能与传统人事管理职能的差别

在现代组织中，人力资源管理被提升到战略决策的高度，人力资源规划成为组织的战略性规划。人力资源部门从无到有，直至上升到决策层。例如，美国的前 200 家大企业中，有 96 位人力资源专家任首席执行官（CEO）。组织的高层管理人员都要求熟悉人力资源管理的内容和技能。人力资源管理人员在组织中的地位得到大幅度的提高，他们常常参与组织战略规划的制定，从人力资源的角度配合和保证组织规划的实施。

（2）现代人力资源管理更注重人力资源开发，提高组织人力资本，具有主动性。传统人事管理往往只强调人力资源的管理，而忽略人力资源具有能动性的特征，忽略能动性的开发。现在，组织对人力资源的培训与继续教育越来越重视，其投资在不断增大，从一般管理的基本理论与方法到人力资源规划。组织中参加培训与教育的人员越来越多，从高层到基层员工，从新员工到即将退休的员工，每一个层次与年龄段的员工均参加培训与教育。工作内容丰富化、岗位轮换、更多机会的提供、职业生涯的规划均成为新型的人力资源开发方法。当今的人力资源管理部门正在以独特的方式为组织创造价值。世界各个国家、组织，甚至个人都在纷纷通过教育培训等手段对人力资本进行投资。例如，美国近几年用于教育的经费多次超过国防经费，日本、新加坡和韩国用于人力资本投资的教育经费也都仅次于国防开支。许多组织也不再一味削减有关员工的开支，而是每年都从总利润中拨出大量资金用于员工的培训与开发。

（3）现代人力资源管理方式转变，对员工实行人本化的管理。现代人力资源管理证实员工属于“社会人”，它不同于传统人事管理视员工为“经济人”。因为，组织的首要目标是满足员工自我发展的需要。在人本化的管理模式下，人力资源部门在对员工管理时，更多地实行“人格化”管理，注重员工的工作满意度和工作生活质量的提高，尽可能减少对员工的控制和约束，更多地为员工提供帮助与咨询，帮助个人在组织中成长与发展。

（4）人力资源管理的方法不同。传统的人事管理是被动、静态、孤立的管理。在这种观念下，员工从开始工作起便被被动地分配到某个岗位，甚至到退休仍然在这个岗位上。员工进来不容易，要想出去也很困难。有关人事管理中的招聘、录用、工资管理、奖惩、

退休等环节的工作被人为地分开，由各部门孤立地进行管理，各部门、各单位只重视本部门或本单位拥有的人力资源数量，不管是否有效用，更谈不上对人力资源的开发。人力资源的浪费、闲置现象极为严重。这种对人力资源进行静态、孤立、被动的管理阻碍了人力资源的流动、开发和合理有效的利用，显然违背了以市场实现对资源管理配置的市场经济法则。

人力资源管理是建立在市场经济基础上，按照市场经济法则，对人力资源的招聘录用、绩效考评和培训发展等进行全过程的、主动的、动态的管理，其各个环节紧密结合，主动地对人力资源的各个方面进行开发利用。人力资源各个时期的管理规划、培训开发总是与组织各个阶段的人力资源状况和组织目标紧密相连。人才市场体系的建立，使得人力资源流动渠道畅通，员工进出组织变得容易，辞职或被辞退变得正常。组织能不断地吐故纳新，保持活力。全过程的、动态的、主动的人力资源管理符合市场经济以市场实现对资源进行有效配置的原则，符合经济发展规律，更具有生命力。

(5) 人力资源管理的主体不同。传统的人事管理由于是行政事务性管理，一般主要由专职的人事部门来完成，管理的主体仅限于人事管理人员。人力资源管理是企业所有管理者都要参与的管理，体现出一种全员管理的特点。按照现代管理的观点，企业的所有各级管理者，都是广义的人力资源管理者。人力资源管理的主要职责由直线管理者担负，他们是主角，处于第一线；人事职能管理者只是配角，处于二线，只起后勤、顾问的作用。

## (二) 人力资源管理的职能

现代人力资源管理职责的履行是通过以下六大核心职能模块实现的。图 1-4 所示为人力资源管理系统的运作过程。

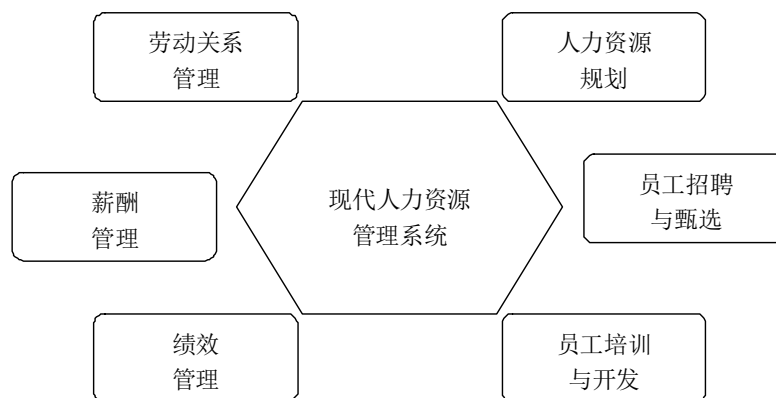


图 1-4 现代人力资源管理系统的运作过程

### 1. 人力资源规划

人力资源规划是指在不断变化的环境系统中，合理地分析和预测组织对人力资源的需要和供给情况，并据此制定或调整相应的政策和实施方案，以确保组织在恰当的时间、恰

当的岗位上获得恰当人手的动态过程。

## 2. 招聘与甄选

招聘是组织吸收与获取人才的过程，是获得优秀员工的保证。招聘实际上包括两个相对独立的过程，即招募（recruitment）和选拔录用（selection）。

## 3. 培训与开发

培训是指利用各种方式使员工具备完成现在或者将来工作需要的知识、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。开发是通过培训与其他工作，改进员工能力水平和企业业绩的一种有计划的、连续的工作。培训与开发是组织进行人力资源开发和管理的主要组成部分，是“终身教育”、“终身学习”新理念的具体体现。

## 4. 绩效管理

绩效管理就是指制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况作出评价和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高企业整体绩效的制度化过程。

## 5. 薪酬管理

薪酬管理是人力资源管理的一个重要方面，同时也是人力资源管理的有效手段之一。在经营战略的指导下，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，期望激发员工的工作热情，不断提高工作绩效。

## 6. 劳动关系管理

法律事务管理是指按照国家有关劳动就业的法律法规来处理人力资源管理过程中的劳资关系、劳动关系，解决各种劳动纠纷，维护劳动者的权益，保护企业的利益。

### **（三）人力资源管理的任务**

根据组织发展战略的要求，通过有计划地对人力资源进行合理配置，有效开发与科学管理，挖掘员工潜能，激发其积极性和创造性，提高生产效率和组织绩效，推动组织目标的实现，增强组织持续的竞争力，是人力资源管理的主要任务。具体任务包括以下六个方面。

（1）通过计划、组织、调配、招聘等方式，保证一定数量和质量的人力资源供给，并合理配置，满足组织发展的需要。

（2）通过培训与开发等多种方式和途径，有计划地提高员工队伍素质，改善工作态度，提高劳动技能和业务水平。

（3）通过设定绩效管理目标，跟踪绩效形成过程，加强对员工进行考核与评估，以多种激励手段，最大限度地发挥每个员工的工作积极性。

（4）通过各种手段管理劳动关系，协调劳方与资方、政府与组织、员工与员工之间的冲突和矛盾，以保障员工的个人合法权益不受侵犯，保证国家和地方的劳动政策法规的

有效实施，建立和谐的劳动关系。

(5) 通过组织机构设计、流程再造及工作分析，制定岗位说明书，明确每个岗位的职责权限及任务范围，界定承担这些职责的员工的资格要求，并及时给予员工工作评价和给付报酬。

(6) 通过制定职业生涯发展目标，有计划地选拔、录用员工，关心核心员工的成长。保持适度的人员流动率，为组织的持续发展提供人力资源保证。

## 第二节 人力资源管理的理论基础

目前在世界范围内，人力资源越来越受到人们的重视。人力资源管理的理论越来越引起大家的关注。研究学者们对人性假设、人本理论及相关激励理论的剖析，有助于深入挖掘人力资源管理的理论内涵，进而寻找到现实问题的解决方案。

### 一、人性假设理论

人性是指人的本性，它是哲学、人类学、社会学、心理学及文学等许多学科研究的对象。人力资源管理是对人的管理，必然要研究人性。不同的学科有不同的角度，它受社会发展水平和社会环境的影响，特别是研究人员所持的价值观和研究方法的影响。人性假设是人性研究的理论成果。

#### (一) “经济人”假设

“经济人”假设是指假设人的行为动机就是为了满足自己的私利，工作是为了得到经济报酬的一种人性理论。这一假设的核心内容包括以下五个方面：

(1) 人的本性是不喜欢工作的，只要有可能，人就会逃避工作。

(2) 由于人天性不喜欢工作，对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，才能迫使他为组织目标去工作。

(3) 一般人宁愿受人指挥，希望逃避责任，较小心，对安全的需要高于一切。

(4) 人是非理性的，本质上不能自律，易受他人影响。

(5) 一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要才参加工作的，也就是说，只有金钱和其他的物质利益才能激励他们努力去工作。

相应的管理方式主要有以下几种：

(1) 管理工作在于提高劳动生产率、完成任务，而不考虑人的感情。管理就是进行计划、组织、指导和监督。

(2) 管理是少数人的事，与一般员工无关。员工的任务就是听从指挥，努力生产。

(3) 在奖励制度上，主要依靠金钱来刺激员工的生产积极性，对消极怠工者予以

严惩。

(4) 以权力和控制体系来保护组织并引导员工。

泰勒是这一观点的典型代表。“经济人”假设理论所阐述的观点，主要是工作动机的经济诱因及相应的管理职能，这在劳动工作仍是人们的谋生手段的历史条件下以及社会化大生产条件下，无疑是合理的。它代表的是资产阶级对劳动者的阶级偏见，是早期资本主义企业管理的理论解释。

## (二) “社会人”假设

“社会人”假设是指假设人们在工作中得到物质利益固然可以受到鼓舞，但不能忽视人与周围的人际关系对工作积极性也有很大影响的一种人性理论。该假设认为，驱使人们工作的最大动力是社会、心理的需要，而不是经济的需要，人们追求的是保持良好的人际关系。这一假设来自霍桑实验，梅奥在此基础上提出了“人际关系理论”。

相应的管理方式主要有以下几种：

(1) 管理人员不应只注意完成任务，而应把重点放在关心人和满足人的需要上。

(2) 管理人员不能只注意传统的管理职能，更应重视人际关系，要培养和形成员工的归属感和整体感。

(3) 主张集体奖，不主张个人奖。

(4) 管理人员应在员工与管理当局之间起沟通联络作用。

(5) 实行“参与式”管理，吸引员工在不同程度上参与企业决策的研讨。

## (三) “自我实现人”假设

“自我实现人”是根据心理学家马斯洛的自我实现理论提出的，它假设人性是善的，只要能充分发挥人性的优点，就可以把工作搞好的一种人性理论。自我实现，是指人都需要发挥自己的潜能，表现自己的才能，唯有这样才会感到满足。该假设认为人是勤奋的、有才能的、有潜力的。

相应的管理方式主要有以下两种：

(1) 管理者的主要任务是寻找什么工作对什么人最具有挑战性，最能满足员工自我实现的需要。

(2) 管理制度应保证员工能充分施展自己的才能，充分发挥他们的积极性和创造性，主张下放权力，建立决策参与制度、提案制度、劳资会议制度，把个人的需要同组织的目标结合起来。

“经济人”、“社会人”和“自我实现人”的管理措施有所差异，如表 1-1 所示。

表 1-1 经济人、社会人和自我实现人的管理措施差异比较

差 异	经 济 人	社 会 人	自我实现人
-----	-------	-------	-------

管理重点的改变	重点放在物的因素上，重视生产，忽视人的因素	重点放在人的因素上，重视人的作用与人际关系的建立	重点放在环境和工作条件的创造上，以使人充分发挥潜能，自我实现
续表			
差 异	经 济 人	社 会 人	自我实现人
管理职能的转变	管理职能就是指挥、计划、组织、监督、控制	管理职能就是上下之间的联络员作用，是人际关系的协调者	为发挥人的才智，创造适宜条件，减少和消除员工自我实现中的困难与障碍
奖励方式的改变	主张金钱，物质刺激，以满足人的生理需要	主张协调好人际关系，以满足人的安全与社会需要	从人的内在动机上激发调动人的积极性，让员工在工作中获得知识、增长才干，以满足尊重和自我实现的需要
管理制度的改变	家长式 棍棒式 强制式	参与式 协商式 说服式	下放管理权限；建立决策参与制度；提案制度；实行目标管理；工作扩大化，丰富化，弹性化

#### (四) “复杂人”假设

这种假设是由薛恩等提出的。他们长期的研究证明，无论是“经济人”、“社会人”，还是“自我实现人”的假设，都有其合理性的一面，但都不适用于一切人。一方面是因为人存在着很大的个体差异；另一方面是因为人的需要，随着年龄的增长、知识的丰富、地位的改变以及人际关系的变化而各不相同。所以，“复杂人”并不是单纯的某一种人，而“复杂人”假设是掺杂着善与恶混合的一种人性理论。

“复杂人”假设的主要观点包括以下五个方面：

(1) 人的需要是多种多样的。人们是怀着许多不同的需要加入工作组织的，而且人的需要是随着人的发展和生活条件的变化而变化的。每个人的需要各不相同，需要的层次也因人而异。

(2) 人在同一时期内会有各种需要和动机。它们会相互作用并整合为一个整体，形成复杂的动机模式。

(3) 由于工作和生活条件的不断变化，人会不断产生新的需要和动机。

(4) 个体在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需要。

(5) 由于人的需要不同，能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应。因此，没有一套适合于任何时代、任何组织和个人的、普遍的行之有效的管理方法。管理者应该实施因人、因时、因事而异的管理，针对员工不同的需要和动机给予不同的刺激，实施不同的管理方式。

#### (五) 对人性假设理论的评价

首先，这四种人性假设反映了西方管理界对人的认识的逐步加深。从先天本性的研究

转入后天环境的影响，说明从唯心主义观点逐渐转向唯物主义观点，从形而上学转向辩证法思想。其次，四种假设提出的管理主张有其合理、科学的一面，至今仍有借鉴作用。但也存在片面性和局限性，即单纯从人性特点提出管理对策，忽视了社会化大生产的客观要求；提出了社会环境的影响，但未能揭示产生与形成社会文化的经济基础。

## 二、人本管理理论

创造良好的物质文化环境，尊重个性发展，采取引导式的管理，遵循个人与组织共同发展的原则是人本管理的基本思想。

### （一）人本管理的理论模式

人本管理的理论模式是“主客体目标协调—激励—权变领导—管理即培训—塑造环境—文化整合—生活质量法—完成社会角色”体系。

（1）主客体目标协调。在管理活动中，首先必须使管理主体与管理客体之间的目标尽可能协调一致，管理者与被管理者达成一定的共识，才能开始人本管理。

（2）激励。在管理过程中，要发挥员工的主动性、积极性和创造性等潜能，就必须采取各项有效的激励措施来实施管理。

（3）权变领导。针对不同的人、不同的事，采取不同的管理风格和管理方法，从而有的放矢地进行灵活、有效的管理。

（4）管理即培训。人本管理的过程，也就是培训员工完成自己的职能和义务。同时通过培训可以让员工把组织的任务看成是自己的理想和追求，从而为实现个人和组织的目标努力奋斗。

（5）塑造环境。塑造一种有利于发挥人的主观能动性的环境氛围，建立劳动绩效与所获得的物质、精神奖励一致的有效机制，使个人感觉自己的劳动为企业和社会所承认。

（6）文化整合。利用企业文化，培育和塑造员工的文化特质，使其受到有利于个人发展和企业目标实现的文化熏陶。

（7）生活质量法。企业不追求利润最大化，而是在承认需要利润的前提下，同时考虑到员工利益和社会利益，达到大家共同提高的目的。

（8）完成社会角色。人本管理的目的是充分调动人的主动性、积极性和创造性，帮助员工出色地完成自己的社会角色，并以此促进企业、社会和个人发展目标的实现。

### （二）人本管理的基本要素

人本管理有四大基本要素，它们是员工、管理环境、文化背景和价值观。

（1）员工。人既是管理活动的主体，又是管理活动的客体。管理首先是对人的管理。

（2）管理环境。管理活动是在一定的物质环境和人际关系环境中进行的，这种环境对人的心理、情绪、工作绩效都产生影响。



(3) 文化背景。文化背景就是一个组织在工作、生产、经营和管理过程中形成的具有本组织特色的精神财富及其物质形态。

(4) 价值观。价值观是人类在社会生活中产生的对客观现实的主观意念，反映了人们对世上万事万物的根本看法。

### (三) 人本管理的基本内容

(1) 人的管理第一。在人、财、物及信息等所有管理对象中，人是第一位的，组织的盈利是通过对人的管理，进而支配物质资源来实现的，所以调动人的主动性、积极性和创造性就是提高人力资源作为一种生产要素的使用效率，也就是人本管理的本质。

(2) 以激励为主要方式。激励是管理者针对下属的需要，采取外部诱因进行刺激，并使其内化，按照管理要求自觉行动的过程。在人本管理中，这是一种主要方式。人们和管理上的行为，并不是建立在自发的基础上的，管理者必须利用外部诱因刺激其未满足的需要和诱发潜在的需要（包括物质需要和精神需要），激发人们按照管理的要求行事。

(3) 建立和谐的人际关系。在管理组织中，人际关系影响到组织的凝聚力、工作效率、人的身心健康和个人行为。所以，实行人本管理就要尽量减少组织中的矛盾和冲突，使组织成员之间的目标相对一致，实现相容，建立和谐的人际关系。

(4) 积极开发人力资源。人本管理的一个核心问题就是要开发人力资源，即开发人的智力，提高劳动者的素质。这是一个系统工程，它贯穿于人力资源过程的始终，所以实施人才战略是组织发展的要求、人才发展的规律，也是现代科学教育的发展趋势。人力资源开发应当贯穿于整个人力资源管理过程之中，如图 1-5 所示。

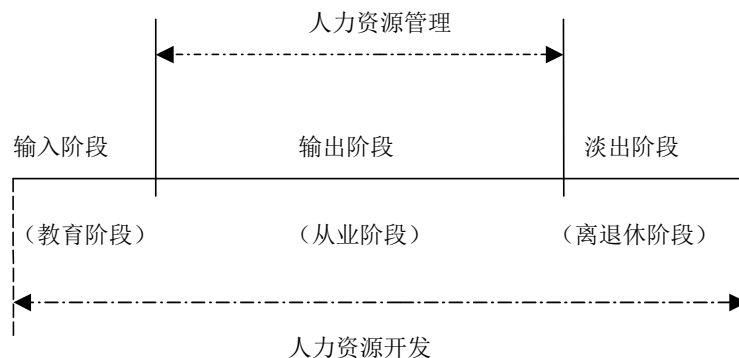


图 1-5 人力资源开发与人力资源管理的关系

(5) 培育和发挥团队精神。一个团队总体的力量大于其单个力量之和。所以，在人本管理中建立一个战斗力很强的集体是十分重要的。

### (四) 人本管理的机制

有效地进行人本管理，关键还在于建立一整套完善的管理机制和环境，使员工处于自

动运转的状态，激励员工不断努力、奋发向上。

（1）动力机制。动力机制主要包括利益激励机制和精神激励机制，二者相辅相成。

（2）压力机制。压力机制包括竞争的压力和目标责任压力。竞争使人面临挑战、有危机感，从而产生一种拼搏向上的力量，而目标责任制在于使人们有明确的奋斗方向和承担的责任，迫使人们努力去履行自己的职责。

（3）约束机制。约束机制由制度规范和伦理道德规范两种规范组成。前者是组织的法规，是一种有形的强制约束，而后者主要是自我约束和社会舆论约束，是一种无形的约束。

（4）保证机制。保证机制主要指法律的保护和社会保障体系的保证。前者主要是保证人的基本权利、利益、名誉、人格等不受侵害，而后者则是保证人的基本生活。另外，组织福利制度则是作为一种激励和增强组织凝聚力的手段。

（5）选择机制。选择机制主要是指组织和成员双向选择，创造一种良好的竞争机制，有利于人才的脱颖而出和优化组合。

（6）环境影响机制。人的积极性、创造性的发挥，要受环境因素的影响。通常，环境因素由两个方面组成：一是和谐、友善、融洽的人际关系；另一个则是令人舒心悦快的工作条件和环境。

### **（五）人本管理的基本方法**

（1）目标管理：自我管理、充分授权、员工参与、共同发展。

（2）权变领导：根据个性差异及相应的环境来因人制宜地领导。

（3）沟通：强调人与人之间的信息交流，资源共享。

（4）工作轮换：以激励员工工作激情的岗位轮换，以增加员工工作技能与开阔工作视野为主要目的。

（5）工作扩大化与工作丰富化：通过整合岗位职责、权限，提高员工的工作认知力，进而提高员工的工作满意程度。

（6）企业文化建设：注重营造组织的和谐气氛和凝聚力。

## **三、人力资源的管理理论**

人力资源的特殊性，决定了在对其进行管理的过程中需要有独特的理论作支撑。根据大多数学者的研究、总结和提炼，形成了以下六种理论，运用这些理论可以为我们人力资源管理实践提供帮助。

### **（一）投资增值原理**

投资增值原理是指对人力资源的投资可以使人力资源增值，而人力资源增值是指人力资源品质的提高和人力资源存量的增大。劳动者劳动能力的提高主要靠两方面的投资：营

养保健投资和教育培训投资。

启示：任何一个人要想提高自己的劳动能力，都必须在营养保健和教育培训方面进行投资；任何一个国家要想增加本国的人力资源存量，都必须加强教育投资，完善社会医疗保健体系。

### （二）互补合力原理

人的个体是有差异性的。所谓互补是指人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响。只有在互补的前提下，才能形成合力。尊重每个人的个性，在团队建设中发挥各自的长处，取长补短，实现组织的共同目标。

### （三）激励强化原理

激励强化是指通过对员工的物质的或精神的需求欲望给予满足的许诺，来强化其要获得满足就必须努力工作的心理动机，从而达到充分发挥积极性，努力工作的结果。

启示：人力资源的能动性特征，决定了只要我们运用合适的激励方法，充分挖掘员工的潜力，一定能激发出员工无限的工作激情。

### （四）个体差异原理

个体差异包括两方面：一是能力性质、特点的差异，即能力的特殊性不同；二是能力水平的差异。承认人与人之间智力、能力水平上的差异，目的是在人力资源的利用上坚持能级层次原则，各尽所能，人尽其才，适才是用。

### （五）动态适应原理

人力资源的供给与需求要通过不断的调整才能相互适应，因为随着事业的发展，适应会变为不适应，要不断调整达到重新适应。这种“不适应—适应—再不适应—再适应”是循环往复的过程。

### （六）系统优化原理

系统优化原理源于系统理论的进展，它是从组织的整体系统性质出发，按照系统特征的要求从整体上把握系统运行的规律，对管理过程中各个方面出现的问题进行系统的分析和优化，并按照外部环境的变化和组织内部条件，及时调整和控制组织系统的运行，最终实现组织的整体目标。

## 第三节 人力资源管理者的角色定位

从人力资源管理实践来看，企业人力资源管理的职能应该由组织的直线经理、企业总

经理和人力资源经理来执行。一般来说，直线经理（包括生产经理、财务经理、销售经理等）主要是借助人力资源来实现有效的人力资源管理；总经理（包括副总经理、总监等）是直线经理的高阶形式，虽然他们往往以高级合伙人的身份工作，但仍履行着整个组织的人力资源管理职能。人力资源经理的基本职能是协调人力资源管理来实现组织目标。人力资源经理与直线经理的关系犹如“游戏规则的制度者与游戏操作者之间的关系”，其区别如表 1-2 所示。

表 1-2 人力资源经理与直线经理的人力资源管理职责区别

人力资源经理的职责	直线经理的职责
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建议和参谋服务</li> <li>● 制定并实行政策</li> <li>● 维护员工的利益</li> <li>● 协调劳资关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政策、技能培训</li> <li>● 调度安排工作</li> <li>● 改善工作关系</li> <li>● 提高员工士气</li> </ul>

尽管他们在履行人力资源管理职责时各自所承担的任务有所侧重，但根本的角色定位应该是明确的。

## 一、角色之一——HR 管理技术专家

市场的竞争归根到底是人才竞争。人力资源经理要承担起建立人才“进得来、留得住、用得好”的良性机制的责任。这就要求这个角色不仅仅要了解人事管理的一般知识和技能，而且要成为精通人力资源管理技术的专家，能为企业建立起完善的人力资源管理的制度体系，包括人才战略规划、人才素质测评、工作分析和组织设计、人才引进、员工培训、薪酬管理、绩效考核、员工关系管理和 E-HR 建设等全方位的工作内容。直线经理也要对人力资源管理的技术工具加以了解与运用。

## 二、角色之二——员工精神的激励者

企业发展的最根本的力量存在于员工之中，人力资源管理的灵魂在于激发员工的献身精神，挖掘出潜藏于员工心灵之中的永不枯竭的活力源泉，使员工自动自发地为企业共同的目标而努力拼搏。一般来说，员工新进入一家企业，往往会因新鲜而投入，但几个月后新鲜感消失，这时如果没有新的因素支撑的话，很快就会进入疲倦状态。因此，人力资源经理的一个新的角色，就是扮演员工精神的激励者，在员工疲倦之前设置一道“防火墙”，使员工保持对工作的新鲜、激动和投入，从而实现人力资源价值的最大化。

### 三、角色之三——持续变革的推动者

企业要在残酷的竞争中立于不败之地，唯有不断变革，持续创新。而要做到这一点，就要求企业的人才团队是一个高绩效的学习型组织，而在这个组织中，企业人力资源管理者要成为企业持续变革的推动者，不仅能不断开发新的知识领域，具有良好的自学能力和知识创新能力，同时还要成为企业学习型组织中的引导者和教练，引导员工积极参与新知识的学习和研讨。

#### 四、角色之四——企业的战略伙伴

在市场竞争十分激烈的形势下，企业对人力资源管理者角色赋予了新的内涵，即从普通的工作者提升到企业的战略伙伴这样的位置，这就要求人力资源经理人能高瞻远瞩，从宏观的战略高度去观察事物、思考问题，为企业高层领导提供具有参考价值的重要意见和建议。

综上所述，对人力资源管理者角色定位，无疑对企业人力资源管理者个人综合素质提出了更为严格的要求，如思想品德修养、性格、心理素质、知识结构层次、专业技术水平、宏观战略能力、语言文字能力、沟通协调能力乃至体能健康状况等方面。美国密根大学商学院提出了人力资源管理者素质模型，如图 1-6 所示。

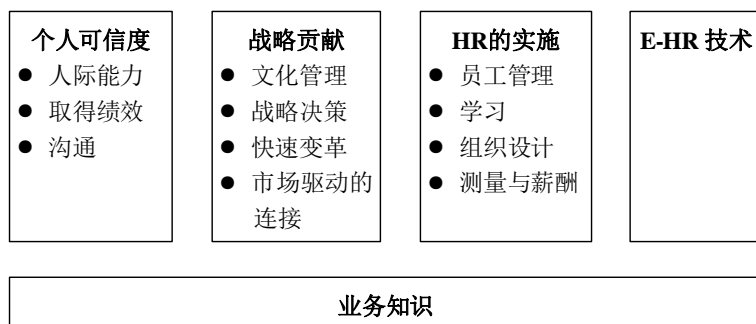


图 1-6 人力资源管理者素质模型

素质模型中的素质应该包括：奉献（dedication）、诚信（credibility）、好胜（aggressive）、成长需求（growth orientation）、人性（humanity）、良知（conscience）、责任（responsibility）、道德（ethics）、支配（command）、勇气（courage）、创意（ideation）、专注（focus）、自律（discipline）、开发（develop）、团队（team）、组织（organization）等。

这个模型主要涉及五个领域：战略贡献、个人可信度、HR 实施、业务知识和 E-HR 技术。为此，人力资源管理的专业人员应该具备以下素质：

（1）知识。知识包括专业知识与业务知识。专业知识指履行人力资源管理职责所必需的各种知识，如公司的人力资源政策、制度、人事管理流程及相关的法律、法规等；业务知识指了解本企业所在行业、本企业的运作环境、产品及相关设计、制造以及销售等情况。

（2）技能。指运用人力资源管理技术的能力。

（3）执行与实施能力。指执行与实施人力资源管理政策和制度，以及开展其他人力资源管理活动的的能力。

（4）动机。指主动进行工作的冲动和愿望。

(5) 价值观与道德。指工作中要遵循的原则和具备的行为标准，如较强的责任心、诚实守信等。

上述人力资源管理素质是指人力资源管理一般从业者的素质，而人力资源领导者还应加上领导能力、战略管理能力等内容。

## 第四节 人力资源管理的发展历程

### 一、西方人力资源管理的发展阶段

人力资源管理的实践活动历史悠久，但是它作为一种科学的管理理论是近代工业革命的产物，它的每一次变革都是以社会的发展和科学技术的进步为推动力的。纵观西方人力资源管理的发展历史，它经历了经验管理、科学管理、现代管理三个发展阶段，并先后出现了雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源管理的概念。

#### (一) 经验管理阶段

经验管理出现在 18 世纪后期到 19 世纪末。蒸汽机的发明标志着第一次产业革命的产生，促进了资本主义工厂制度的兴起。以机器为主要特征的现代工业逐渐代替了手工业，工业逐步脱离农业成为第一个独立的产业部门，从而导致大量的农村人口涌入城市，工厂开始面临大量的劳工管理问题，这促使了雇佣劳动部门的出现，劳工管理成为工厂管理的一个重要工作。

在这一阶段，人被视为“经济人”，在雇主的眼里工人只是会说话的工具，完全忽视了工人的心理需求。每个工人都在特定的岗位上完成着简单而重复的机械劳动。雇主为了减少成本、增加利润，常常采用增加劳动强度，延长工作时间，甚至克扣工人工资等剥削手段。这一阶段的人事管理的主要特点是：

(1) 由于当时需要大量的劳动力，招录和雇用工人成为人事管理的主要任务。

(2) 机器的采用产生了劳动分工，因此人事管理开始着眼于解决工厂内部劳动分工与协作的问题。

(3) 由于存在雇佣劳动，因而出现了不做工的监工，他们开始负责招工、分配工作、发放工资、监督工人的劳动，人事工作开始由专人管理。

在经验管理阶段，由于缺乏科学的管理方法，雇主完全是凭借自己的经验来管理工厂和工人。

#### (二) 科学管理阶段

19 世纪末、20 世纪早期，欧洲的工业革命引发了大机器市场方式的形成，导致了生产效率的极大提高和劳动分工的进一步明确。由此产生了对人员进行科学管理的需要，也推动了管理全面进入科学管理阶段。英国的罗伯特·欧文创建了最早的工作绩效评价系

统，被称为“人事管理之父”。罗伯特·欧文将一个木块的四边涂上四种不同的颜色，分别表示四种不同的工作表现，并安装在机器上，每天将对应于工作表现的颜色转向通道。通过这种方法，有效激发了工人的工作积极性。美国工程师泰勒在其开创的科学管理运动中也包含了对人力资源管理的研究，提出了劳动定额管理和劳动计件奖励制度。他们应用“时间—动作”研究法对工作进行科学研究，设计最合理的程序、动作和工具，使劳动生产率得到极大的提高。他提出了对工人的体力和脑力的要求应该与工作要求相匹配的思想。泰勒认为，要想让工人最有效率地工作，就要用金钱激励他们，于是他提出了劳动计件奖励制度。泰勒所开创的一系列科学管理活动对于当时劳动生产率的提高起到极大的推动作用。德国心理学家雨果·芒斯特伯格将心理学运用到工业领域，开创了工业心理学。他对利用心理测验选拔合格工人的方法进行了研究，同时还对劳动的合理化、疲劳等问题进行了研究。美国的乔治·埃尔顿·梅奥主持的霍桑实验以及其后形成的人际关系学说对组织环境与员工士气和生产积极性的关系进行了研究。行为科学更是从心理学、社会学、组织行为学、社会心理学等多个方面对人类行为规律进行了研究。

科学管理阶段的人事管理理论和实践有了很大的发展，主要表现在如下几个方面：

- (1) 通过对工人操作方式的科学化分析，使劳动方法标准化。
- (2) 通过对工人工时消耗的研究，制定出劳动定额和时间定额制度。
- (3) 有目的地将培训引入企业，并根据工人的特点安排工作。
- (4) 实行有差别的计件工资制，激励工人提高生产效率。
- (5) 明确了管理人员与工人的分工。
- (6) 出现了劳动人事部门。

尽管这一阶段的人事管理活动和人力资源管理研究都是集中在某一特定领域，没有形成完整的人力资源管理理论体系，但是这些理论和研究都为日后人力资源管理实践和理论体系的建立奠定了基础。

### (三) 现代管理阶段

第二次世界大战以后，人事管理进入飞速发展阶段。随着组织规模的不断扩大，人事管理逐渐形成较为完整的管理体系，并成为企业管理的一个支持系统。最初的人事管理工作的主要任务是人员招聘、工资支付、工作记录、档案管理等，随后人事管理又纳入了更多的内容，如培训、劳动关系咨询等。这一时期，人事管理的主要特征是档案管理。

20 世纪 60—70 年代出现了专门的人事管理专家，使人事管理职能得以扩大，薪酬和福利管理、员工培训与发展等成为人事管理的主要职能。这一时期人事管理的理念是以工作为中心，员工是企业的成本，人事管理的核心是如何最大限度地使用员工。在管理方式上强调监督与控制。

20 世纪 80—90 年代，人事管理发展到人力资源管理阶段，并且在组织中的地位不断提高。这种变化不是简单的名称变化，而是管理理念和管理方式的巨大变化。人力资源管理将员工视为组织最重要的资源，重视对员工的长期开发和合理使用。在管理职能方面，



人力资源管理不再仅仅承担单纯性的行政事务性工作，更关注影响组织目标实现的长期的战略性工作。在管理方式上，人力资源管理强调“以人为本”的管理理念，使管理方法不仅科学化，而且更为人性化。

20 世纪 90 年代以后，现代人力资源管理进入战略的人力资源管理时代，要求人力资源管理的职能必须围绕组织的战略目标展开，实现人力资源管理专业的核心价值。

从人力资源管理的发展来看，它的每一次发展变化无论是对于人力资源管理理念还是管理实践都是一次创新和突破，是适应组织发展和环境变化的产物。

## 二、我国人力资源管理发展的历史

### （一）我国人力资源管理的发展阶段

从 1949 年新中国成立以来，我国企业管理发展经历了计划经济、经济改革两大发展阶段。人力资源管理的发展是从单一计划体制下的人事管理到目前多种所有制并存的人力资源管理阶段，可以将其分为三个发展阶段。

#### 1. 计划体制人事管理阶段（1949—1978 年）

在这一阶段，企业只有国营和集体两种所有制。这一阶段的重要特征就是单一计划体制的“统包统配”的政府劳动人事部门统一调配。企业没有用人自主权，实行终身制，国家统一制定工资标准，企业负担员工的各种福利。企业的人事管理主要是简单的档案管理和资料统计工作。

#### 2. 人事管理改革阶段（1978—1994 年）

这一阶段可根据我国经济改革阶段的划分将其分为人事改革初期（1978—1983 年）和人事改革的后期（1984—1994 年）两个时期。

人事改革初期，人事制度的特征主要表现为：企业根据自身的需要可以按照精简和效能的原则决定自己的机构设置和人员配备；有权处分和辞退严重违反劳动纪律的职工；恢复了奖励制度。人事改革后期，人事制度的重要特征为：政府只负责企业的重要领导的调配、考核、培养和奖励，其他人员由企业自己负责配备、考核、培养和奖惩。企业可以招聘所需人才，劳动合同制开始实施；企业实行工资总额和经济效益挂钩。

#### 3. 人事管理向人力资源管理的过渡阶段（1995 年以后）

这一阶段以《中华人民共和国劳动法》的正式实施为标志。这一阶段的特征主要表现为：固定用工制被废除，劳动合同制被确立为基础制度，企业有相当大的用工自主权，但由于历史原因，企业还存在相当多数量的固定员工。这一特征为国营企业从传统人事管理向人力资源管理过渡提供了法律基础和保障。部分国营企业引进人力资源管理的理论，并积极探索和实践将企业人事管理向人力资源管理过渡。

需要说明的是，以上划分的阶段是以国营企业的改革与发展为主要线索来划分的，并没有考虑其他所有制企业的人力资源管理。自从改革开放以来，非公有制企业如雨后春笋

般迅速发展。由于这些企业是社会市场经济的产物，因此，它们的资源配置是市场化的，基本不存在计划经济的制约。因此，这些企业在人力资源管理方面走在国营企业的前面。

## （二）我国人力资源管理的理论研究和人才培养

我国人力资源管理是在西方人力资源管理的理论和实践的基础之上，根据我国人事管理和人力资源管理的现状而形成和发展起来的。有众多的学者和理论工作者在这方面进行了大量的研究，并做出了巨大贡献。1988年9月，在贵阳召开的“国际劳工组织亚洲人力资源开发网、中国人力资源开发研究会中心成立暨首届学术研究会”，标志着我国人力资源管理理论研究的开始。此后，一系列有关人力资源管理与开发的研讨会陆续召开，推动着人力资源管理的理论和实践在我国的传播。有关人力资源管理的译著，国内一些具有较高水平的学术性专著、论文和教材相继问世，使得人力资源管理理论的研究和探讨形成了空前的热潮。

随着理论研究的不断深入和发展，国内一些高等院校陆续设立了人力资源管理专业。1992年，中国人民大学劳动人事学院将人事管理教研室更名为人力资源管理教研室；1993年，将人事管理专业调整为人力资源管理专业，并招收本科生，成为我国第一所设立人力资源管理专业的大学。

目前，全国有近200所高等院校开设了人力资源管理专业，并有不少高校招收人力资源管理方面的硕士或博士生。这些高等院校为我国人力资源管理的理论和实践的发展培育了大量的的高素质人才。有些高等院校和一些人力资源咨询公司为企业举办人力资源管理培训班或研修班，为企业培养了大量的急需人才。



### 本章小结

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展，为组织创造价值的具有智力劳动和体力劳动能力的人口总称。人力资源的定义有狭义与广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口；广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上未达到劳动年龄或超过劳动年龄仍有劳动能力的那部分人口。人力资源与其他资源相比，具有生成过程的时代性、开发过程的能动性、使用过程的时效性、开发过程的持续性、闲置过程的消耗性以及存在形式具有的流动性等特征。

人力资源管理就是组织通过各种政策、制度和管理实践，对人力资源进行合理配置、有效开发和科学管理，从而影响雇员的态度、行为和绩效，借以实现组织目标的管理活动。人力资源有三个具体目标、六大职能模块的六项具体任务。

人力资源管理的理论包括了四个人性基本假设、人本理论以及六大人力资源管理的理论基础，即投资增值原理、互补合力原理、激励强化原理、个体差异原理、动态适应原理、系统优化原理。

随着高新信息技术的快速发展，全球经济一体化的进程不断加快，人力资源的竞争也愈演愈烈，人力资源管理者的角色必须重新定位，即成为组织的管理专家、战略伙伴、激励者和变革者。

纵观西方人力资源管理的发展历史，它经历了经验管理、科学管理、现代管理三个发展阶段，并先后出现了雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源管理的概念。不同阶段的特点不一样。我国的人力资源管理经历了三个阶段：第一阶段，计划体制人事管理阶段（1949—1978年）；第二阶段，人事管理改革阶段（1978—1994年）；第三阶段，人事管理向人力资源管理的过渡阶段（1995年以后）。



### 思考空间

1. 人才资源与人力资源的根本区别是什么？
2. 以酒店为例，人力资源管理者在企业中扮演怎样的角色？
3. “经济人”和“社会人”假设下管理的模式分别是哪些？举例说明。
4. 人本管理的本质是什么？民营企业的人本管理表现在哪些方面？
5. 我国企业的人事管理如何从传统人事管理转变为现代人力资源管理？
6. 你认为，一个合格的人力资源管理专业人员应该具备哪些素质？



### 实战案例研究

#### 虹虹集团人力资源主管陆小姐的困惑

陆小姐在虹虹集团人力资源管理岗位上已经工作了一年。集团首席执行官Peter先生把她从集团下属的一个公司的普通管理职位上提拔上来，她不仅成为人力资源主管，而且跻身于最高管理层（她的前任只是一个部门主管）。陆小姐工作勤奋，富于创意，给Peter先生留下了深刻的印象，当她担任这一新职务时，双方都确信其能够对公司有所帮助。但是现在，陆小姐不那么有信心了。

虹虹集团创立于50年前，是台湾地区一定中等规模的公司，在台湾股票交易所挂牌上市。最初虹虹集团只在一个行业领域内经营，经过一段时间的发展之后，扩展到其他一些行业。尽管虹虹集团作为一个家族企业创立的，但是它并没有像家族企业那样运作。公司的绝大多数高级管理者是专业管理人员。该公司奉行“以人为本”的经营原则，声明其目标是“回报社会”和“提高生活品质”。最近，虹虹集团成立了几个慈善基金会，将其利润回报社会。

Peter先生是目前家族中唯一一个参与公司业务的成员。他以前不仅学过管理，而且学过哲学，因此中国文化对他的管理行为有很深的影响。这一点从他对待员工的态度上就可以看出来。Peter先生认为自己有责任照顾好员工们生活的方方面面——他们的工作、家庭、健康、休闲活动等。尤其是对于那些高层经理们，他总是扮演父亲的角色。他经常询问他们的父母、妻子和孩子的情况，尤其关心这些经理们的身体健康。Peter先生经常鼓励经理们参加锻炼，有一年他甚至赠给每位高层经理一部昂贵的运动器材作为新年礼物。

Peter先生对他的员工不仅表示关心，还积极地参与到他们的生活中去。例如，他经常邀请经理们和他一起参加一些娱乐活动。如果某位高层经理的家人患了严重的疾病，他就会带领人力资源部主管到病人家中或医院探望。当某位经理家中举办婚礼或葬礼时，无论路途多远，他都会亲自参加。Peter先生曾经花了几个小时赶到一位经理家参加庆典，表达他的祝福。他相信他的出席对于员工来说具有非凡的意义。非管理层的员工家中有类似事件时，Peter先生就让他经理代他出席。

Peter先生在公司中扮演着“父亲”的身份，无微不至地关怀他的员工们。另一方面，他对员工也抱以很大期望，就像父亲对自己的孩子一样公开地表达他的感情。如果员工不能达到他的期望，他就会直言教导他们。

陆小姐刚接任人力资源主管这一新职位时，忧虑重重。前任人力资源主管只负责两三个公司，而陆小姐要负责11个公司，虽然她可以把她的手下从6人增加到10人，但是与以前相比较而言，人力资源部的工作负担还是重多了。另外，陆小姐还有其他许多事情要做。

来这里之前，陆小姐做了8年的一线管理工作，需要对利润负责，她以前的工作包括顾客支持、项目管理和行政工作。世界级竞争和向往卓越的追求激励着陆小姐。面对新的工作，陆小姐首先担心的是整体竞争力。凭借以往的经验，陆小姐意识到全球竞争在世界的每一个行业和每一个地方都日益激烈，如果彩虹集团不具备竞争力，就没办法生存。陆小姐知道，保护股东的利益至关重要，她感到要确保公司的生存和发展就必须进行变革，而人力资源部肩负着变革先锋的责任。因为彩虹集团50%以上的收入都来自国内市场，所以陆小姐认为绝大部分高级经理并没有意识到应该在全球范围内发展业务。他们仍然倾向于把注意力放在当地市场，沿袭过去的成功做法。陆小姐担心他们没有足够的开拓精神去面临即将到来的新的挑战。

陆小姐在商业和人力资源管理方面的观念来源于她攻读学士和工商管理硕士(MBA)时所学的课程。以前在一家跨国高技术公司工作时，她曾参加了多次全球商务实践活动。那家公司的经营哲学是，人力资源部门角色(招聘、绩效评估等)的80%应该由一线经理处理，只有20%是由人力资源部门负责。最重要的是，陆小姐相信，人力资源部门必须成为公司战略性的部门，不仅要完成人事管理功能，而且在重要的公司决策中也要起到关键作用。陆小姐就任后采取了以下举措。

### 1. 员工月会取代了年度公司旅游

陆小姐开始新工作后面临的问题之一就是取消集团一家下属公司的年度旅游活动。过去，员工可以去自己感兴趣的地方旅游一两天，由公司付费。家属也可以按一定的补贴比率参加。由于这种旅行利用工作日，所以它的另一个好处就是享受额外的有薪假期。这在台湾地区是一种受到普遍欢迎的福利。在相当长的一段时间里，虹虹集团的员工们同样享有这种旅游福利。但是由于商业萧条，公司必须取消这种旅行，而这将导致士气低落。因此，陆小姐需要找到新的方法来激励员工。她与她的手下一起想出了召开非正式员工月会的主意。员工和经理以庆祝会的方式聚在一起，引荐新员工，颁发奖励，分享公司新闻，员工还可以向管理层提出问题。

### 2. 员工调查

为了了解员工们对于组织文化、管理体系和士气的态度，陆小姐从当地大学中聘请了一名研究生，来帮助人力资源部门设计一个员工调查，以此获得更多信息。陆小姐解释了她做这次调查的想法：“绝大多数传统的金字塔形的组织是命令—控制的模式，在这样的组织中，许多人常疲于救火，解决眼前问题。同时，因为没有得到授权，每位员工能够发挥的创造力微乎其微，而且顾客并不满意。所以，我们想使组织成为一个倒三角形。顾客在顶部……我们要努力把顾客提到前面，其次是一线员工，然后是所有的中层经理，最底部才是首席执行官。这样，我们全部的经营哲学就是首先使我们的顾客满意，之后，使我们的员工满意，公司的首席执行官和股东们满意，这个顺序不能弄错。”

人力资源部发出700份员工态度调查问卷，收回500多份。从这些问卷中，人力资源部确定出员工不满的地方，并制订了一份行动计划予以改进。计划号召进行多项变革，人力资源部将作一个有关薪酬的调查，对虹虹集团及其竞争者的薪酬进行比较，以变革绩效评估和奖金分配体系、晋升决策以及出勤系统；旅行活动会重新考虑，并将制订食堂福利计划。

在一年内，上述所提的行动方案，有些已经付诸实现了。在薪酬调查的结果出来之后，增加了销售人员的底薪使之更具竞争力，绩效评估系统也进行了变革，这使得绩效得分能够更正常地分布，新的计算机化出勤系统使员工可以在计算机上提出请假申请。人力资源部门还参考了国外一家高技术公司采用过的食堂福利方法，着手建立一套能满足虹虹集团员工的不同需求的方案。人力资源部门还计划每两年开展一次员工调查。

### 3. 新的绩效评估系统

调查导致的一项行动就是引进了一个新的绩效评估系统。陆小姐解释说，月度会议有助于员工们理解新的绩效评估系统和系统变革的原因。在她刚开始这项工作时，有90%以上的员工的绩效评分在85分以上。但是，顾客满意度调查显示的比例（外部营销公司对200名顾客进行调查的结果）却没有这么高。陆小姐对这两个数字之间的差距很关心，“所以我告诉他们，也许我们对自己太宽容了。我们不够严格，而且如果对自己和员工继续这样宽容下去，我们就会

沦为平庸者，失去力量，是吗？所以，我们必须保持精干，富有竞争力，唯一的解决办法就是对自己要求严格，改变平庸者的标准，追求卓越。”在新的系统中，绩效评估分数会在公司中正常地分布。正如陆小姐解释的那样，“分布偏向于积极的方向，但是这比过去正常多了。我不强迫一个正常的分布：80~85分是一般的正常绩效，不可能使每个人都在90分以上。世界贸易组织将带来全球竞争者。顾客正提出更多的要求，我们需要更有竞争力。”在过去的绩效评估系统中，对于与工作相关的条款，经理们可以打100分，这是一种完全自由的方式，在公司间没有共同的条款或核心价值观。正如陆小姐所说，“对于这样一个拥有11个公司的多样化经营的集团来说，公司文化和核心价值观是非常重要的。我们在不同的行业使用着不同的语言，因此需要一种共同的交流方式，以便达成共识和团队合作。”

新的系统对于管理者和下级作了同样的限定。评估的50%取决于任务和项目的结果，另外50%取决于贯彻公司核心价值观的能力，这些价值观包括：顾客满意度、领导能力、团队合作、员工发展、执行能力、生产率、创造力和创新力以及内部控制。陆小姐认为，“如果一位领导只是在预算范围内，以可接受的质量按时完成了所有的项目，他只能得60分，如果他能贯彻公司的价值观以及他的工作团队中的共同价值观，并且在日常行为中体现这些价值观，他可能会得90分。我们加入了价值观的部分，并强调目标管理，这是最主要的区别。”

新体系的另一方面是为每一位员工制订一份发展计划。经理经过其员工同意后写出计划书，包括明确的时间框架，注明每一项行动计划的完成时间。陆小姐发现，实际上，有些员工代替他们的上级编写自己的发展计划，而且其中一些目标太笼统。陆小姐很担心这部分计划无法持续下去，人们对于计划的实施可能并不当真。由于这是第一次，所以必须检查实施情况，而且实施过程中总是会出现问题。多数经理认为对人员的管理不是他们的责任，“如果他们（员工们）缺乏技能，那就把他们送到培训中心去”。

#### 4. 新的红利分配体系

由员工态度调查而引起的另一项体系改革是红利分配体系。过去，公司只是公布一下红利的数目，员工们不能（从正式渠道）把这个数目与竞争对手的红利数目进行比较。所以，现在的月度会议上，人力资源部门就可以向大家做出解释。

根据人力资源部所作的标杆研究（下面会介绍到）的情况，陆小姐就能够使员工们明白，与同行业其他公司相比，他们将获得多少红利。根据陆小姐提供的信息，虹虹集团的员工分红与绝大多数竞争对手的水平基本相同。在月度会议上，人力资源部还公布了影响红利数目的公司收入和利润水平。在新的体系下，每个员工的红利多少还与他的绩效评估挂钩。在一次月度会议上，人力资源部就宣布了绩效评估等级与红利挂钩的办法。正如陆小姐解释的那样，“我们把分配红利的办法透明化，让每个人都知道，我们要做到非常透明。通过这样做，我们想让每个人都明白这不是黑箱作业，每个人都了解游戏规则并且相信这个体系的公平性。”

## 5. 标杆研究

陆小姐发起的另一个重要项目就是标杆研究。人力资源部的职员走访了6家公司，其中4家是竞争对手，另外两家是其他行业的领先者，他们按照多种重要的公司绩效衡量标准收集数据，包括：生产率指标，直接和间接人工，招聘、工作轮接和培训系统，福利以及薪酬管理。标杆研究收集到的这些信息有助于发现虹虹集团哪些地方需要改进。陆小姐指出，“我们努力使他们（员工们）的注意力向外转移，去关注我们的竞争对手。这样，我们就知道我们不是最好的，必须再努力。”陆小姐举了一个很有趣的例子：“竞争对手的专业人员可以在多个部门工作，如计划、服务、销售或者审计，他们的职业道路很宽。可是虹虹集团的专业人员只局限于技术工作，没有机会接触这么多的部门。这就是为什么三五年以后他们就投向我们的竞争对手的原因。我们成了竞争对手的培训学校，真遗憾！”

## 6. 管理才能诊断

人力资源部进行的另一个项目是管理才能诊断。另一位研究生帮助他们设计了一个调查问卷，发给集团内的66名经理。调查结果显示出一些共同的积极的结论。虹虹集团的经理们努力、勤奋、有时间观念、诚实、正直、关心获利能力；需要他们进一步培养的能力有创造力、培训员工发展及书面交流能力。这次调查之后，人力资源部门针对管理层的能力培养做了许多计划和开发工作，包括对高层和中层经理的培训。但是，Peter先生却觉得没有必要，他认为一个人的领导风格是天生的。因此，他认为培训不会带来什么帮助。

## 7. 人力资源部门

陆小姐对于人力资源部门的观点与传统观点截然不同，她想使未来的人力资源部门成为一个变革者。为了响应不断加剧的全球竞争，陆小姐为人力资源部制订了一个历时五年的组织转型计划，以改变公司文化、组织结构、基本的人力资源体系和流程。陆小姐这样描述她的远景，“我的五年目标是将50%的时间用于行政管理，另外50%用于战略的实施。如果我们将日常工作标准化，再使用计算机选择正确的外包伙伴，那么我们就能把宝贵的时间更多地用于组织转型管理。”

陆小姐刚刚担任人力资源主管，就组建了自己的部门，以确保这一远景目标的实现。她召集全体人力资源部员工举行了一个共同远景会议，一起确定部门的使命和价值观。员工们将人力资源部的角色概括为以下三个内部顾问的职能：人力资源顾问，提供专业知识以影响最高管理层的商业决策；问题解决者，扮演变革管理中的项目经理；战略伙伴，与最高管理层一起工作。人力资源部还制订了他们的年度计划，即下列四个方面的目标：人员发展、人力资源体系标准化、修订薪酬和福利体系以及组织文化变革。对于以上四个方面中的每一项，陆小姐和她的工作小组都拟订了一份长长的清单，列出要完成的相关任务。他们还通过讨论和投票表决，将部门的核心价值观念定义为：具有影响力的战略伙伴；富于创造性与创新性；热情的、人性的、

愉快的工作生活。

#### 8. 人力资源部员工

陆小姐与她的员工密切合作，并且尽量以专业的方法管理他们。例如，陆小姐曾说，“我喜欢读管理方面的论文。我把这些论文译成中文给员工们看，然后我们一起讨论。我们尝试着结合实际需要对这些思想稍加变动。”

陆小姐渴望虹虹集团更具有竞争力。在这种愿望的驱动下，人力资源部的每一个人都认为工作负担的确太重了，尤其是与前任主管那时的情况相比。陆小姐的领导风格也十分不同。以前的风气是鼓励每个员工发展自己的专长，但现在更多的是以目标管理为导向。过去，每个人只做自己专业领域内的事情，现在却有一个更大的部门远景，每个人都应该为实现它而有所贡献。陆小姐很强调战略，她认为仅仅比竞争对手的人力资源部门做得更好是不够的，她的人力资源部要将人力资源与组织的长期生产力、利润和竞争力联系起来。

人力资源部的一些员工觉得在前任主管手下，每个人都更愉快，也更有成就感。他们的前任主管弗里克斯 (Felix) 更注重过程，更多的时候，他到员工身边观察他们是怎样工作的；陆小姐注重的是结果，每个月她都要检查每个项目的状况，以确定员工是否在按计划工作，如果他们没有完成计划，也很难说服她改变目标。陆小姐擅长使人力资源部的员工了解组织其他方面的情况，尤其是财务。她还向他们传达来自最高管理层的信息，无论是好消息还是坏消息。过去，弗里克斯总是不让员工知道任何坏消息。陆小姐与弗里克斯的另一个重要区别就是她的坚持不懈。过去，一旦出现问题而弗里克斯和部门员工又无法解决，他们就会停止做这个项目；如果陆小姐不能达到她的目标，她只会不停地尝试。实际上，她的以目标为导向的作风在公司中是出了名的。

为了更具战略性，陆小姐认为需要标准化和简化人力资源部的日常工作。因此，陆小姐很注重将工作结果形成文件。陆小姐要求人力资源部的员工把他们做的每件事都记录下来，甚至召开会议和他们回顾人力资源工作流程并使之标准化。陆小姐想在人力资源部门中推行ISO 9002来简化行政管理和工作流程。在她的坚持下，人力资源部在一年内完成了7个关键流程的标准化，包括面试和配备人员、绩效评估、工资、年度红利分配、培训、考勤记录和保险。

由于现在人力资源部的员工是按公司分配工作，而不是按职能分配工作，所以不像以前那样存在很多工作重叠，也不存在那么多相互影响的因素，基本上，每个人做自己的工作时，不需要经常与别人商量。因为每个人的工作负担都很重，所以每个人都急于尽快结束会议，这进一步减少了相互影响的时间。人力资源部的员工工作非常辛苦，而且工作时间很长，经常要加班到晚上八九点甚至十点钟。当然，陆小姐也是如此，员工们认识到她的职业态度和她的敬业精神，感到自己学到了很多，这些对他们的职业生涯是很有帮助的。但是，工作负担实在太重了，要用很短的时间来完成这么多的项目，总是会有紧迫感和压力。



在人力资源部工作了大约一年以后，陆小姐回顾她都做了些什么。人力资源部完成了许多重要项目，但是还有很多关键项目最高管理层没有批准，陆小姐不知道Peter先生是否会同意这些项目。人力资源部的工作是有创造性的，她正在成为最高管理层的一个有影响力的战略伙伴，然而人力资源部的员工却并不愉快，因为他们的工作负担太重了。

资料来源：佚名．迈向战略角色——一家中国台湾公司的人力资源管理和组织转型[EB/OL]．MBA 智库文档，  
<http://doc.mbalib.com/view/d4142183a7692d0124c62ffe980f5f16.html>．

### 案例讨论

根据案例资料，请你用人力资源管理理论解释以下问题。

- 1．陆小姐该怎么做？她是在领导人力资源部和公司走向一条正确的道路吗？
- 2．陆小姐是否让员工觉得压力太大了？她是否应该继续坚持做那些她觉得正确的事情？

### 成果分享

要求：成果以小论文或PPT形式展示。



### 团队互动演练

以研究型学习小组为单位，创建个性化的虚拟公司，构筑人力资源管理工作平台。

XX（集团、股份、有限责任）公司<sup>①</sup>

#### 一、公司简介

（虚拟公司历史沿革、公司理念、企业宗旨、经营目标、用人原则等。）

#### 二、组织结构图

（虚拟公司采用何种组织结构形式，如直线职能制、事业部制、矩阵制等。）

#### 三、部门职责与权限

（虚拟公司领导层的权限分配、主要部门的工作职能及工作权限等。）

#### 四、岗位配置图

（确定虚拟公司各部门内部岗位设置及定编人数。）

#### 五、公司产品经营范围

（虚拟公司的主体业务范围，如手机设计、生产与销售等。）

#### 六、业务运作模式

<sup>①</sup> 基于人力资源管理平台的互动演练教学成果汇编的格式，参见第十章附页。

(指虚拟公司盈利的模式,如技术服务、加工制造等。)

#### **七、企业文化理念**

(指虚拟公司的价值观和员工行为方式规定等。)

#### **八、企业标识**

(设计虚拟公司对外宣传的统一标识。)

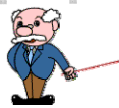
#### **九、员工队伍总量及结构**

(虚拟公司员工的学历、职称、年龄、工作经验、技能等结构状态信息。)

#### **十、部门负责人花名册**

(虚拟公司中层以上负责人的个人基本信息,如学历、职称、年龄、工作经验、技能等结构状态等信息。)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

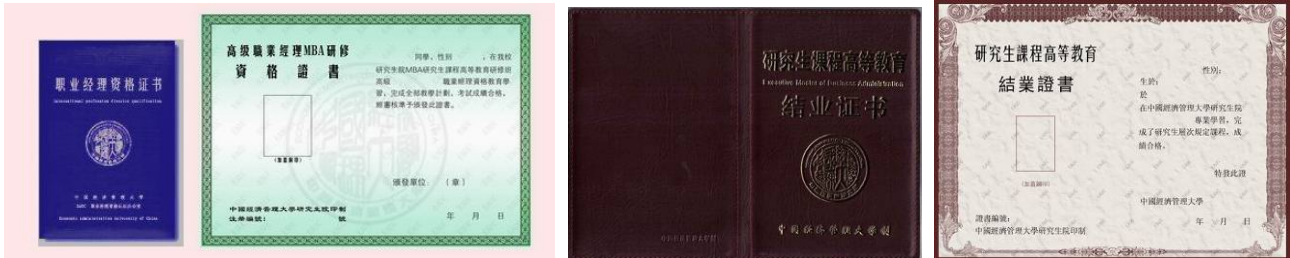
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。