



图/CFP

现代企业人力资源管理的发展历程

文 / 孙波 金玉斌 徐向东

当今时代，是一个快速变革的时代。随着市场竞争的日趋激烈、知识性工作的持续增加、企业组织运营方式的多元化和不断创新，企业管理理论和管理实践也在发生广泛的发展和变革。人力资源管理作为企业管理的重要内容，从全球到中国，从大型国有企业到中小型民营企业，无论是人力资源管理理念还是人力资源管理实践都获得了重要的发展和转变。研究现代企业人力资源管理的发展历程，对企业人力资源体系的发展与变革具有重要的借鉴和启发意义。

人力资源管理理念的四项演变

人力资源价值定位从“人力资源”概念向“人力资本”概念转变

从现代企业的发展历史看，人力资源管理经历了从人事管理到人力资源管理再到人力资本管理这三个发展阶段，这也是对企业中人的价值定位的认识和理念发展变化的三个阶段。

人事管理是早期企业对人的价值定位认识及其相应的

管理实践。在农业经济和工业经济时代，土地和资本是生产力的第一要素，这一时期企业中的人被视为机器，管理模式也处在简单的人事管理阶段，对人员的雇佣和管理所发生的各种费用被视为企业的成本负担。

人力资源管理出现于20世纪六七十年代的后工业经济时代，这一时期智力资本对经济增长的贡献率不断提高，人作为企业一项资源的特殊性和重要性不断得到加强。1954年当代著名的管理学家彼得·德鲁克在其《管理的实践》一书中首次提出“人力资源”一词后，管理理念上发生了重大转变，认为人是一种可以开发，且通过开发可以产生更大价值的特殊资源，由过去将人员视为企业的成本负担转向视为企业的利润来源。管理实践进入人力资源管理阶段，强调对人力资源管理中的开发意识和功能，通过采取科学有效的选、育、用、留等措施，实现人力资源价值的最大化。

人力资本的概念缘起于美国著名经济学家舒尔茨在1960年美国经济学年会上发表的题为《人力资本投资》的演讲。进入到20世纪80年代，随着知识经济时代的到来，智力资本成为促进生产力发展的第一要素，人力资本理论得到了进一步的发展。与人力资源概念相比，人力资本概念更加

强调人这种资源的特殊性和重要性，把人视为一种可持续开发、投资和增值的资本，并且投资回报上，把人这种特殊资本与货币资本和实物资本等同看待。人力资本是人力资源的资本化，是承载了资本关系的人力资源，是企业可变资本的一部分。人力资本概念作为一种理念，是对人力资源概念下人的价值定位理念的延伸。相对于人力资源管理，人力资本管理更加强调两个方面的重要性：一是由于人力资本的本质是企业员工所拥有的知识、技能和经验，因此企业更加重视人员的培训开发，并把培训开发视为一项投资活动加以衡量；二是企业对其员工的报酬从资本投资回报的视角予以考虑，尤其是对核心人才的贡献予以更加明确的承认和更加高额及弹性的报酬。

人力资源管理功能定位从事务型管理向战略型管理转变

随着现代企业管理的发展，尤其是企业战略管理的加强和信息技术的普及，企业人力资源管理的职能，逐步从原来以行政性事务为中心的事务型管理向以通过策略性和增值服务性业务为中心的战略型管理转变，人力资源管理开始形成战略和内部客户价值导向。（如图1所示）

行政性事务是指企业人力资源管理的基础性工作，其特点是重复性、对企业战略和业务了解的要求不高，包括人事管理、薪酬计发、人力资源数据和信息统计等。国内外优秀企业人力资源管理的行政性事务，正通过信息化和人力资源外包等方式逐步缩减。

增值服务性业务是指人力资源职能部门应当建立内部客户的视角，通过专业性工作为业务部门提供有效支持和创造价值，包括设计符合业务特点的人力资源管理机制、制度和方法，招聘配置符合业务发展需要的人才，

提供人才队伍培训开发的资源和项目，进行内部人力资源专业咨询等。

战略性业务是指从企业战略发展的高度出发，系统审视人力资源体系的主要问题，提出和实施相应的解决方案，包括组织结构设计、核心人才获取、领导力开发等。

人力资源管理责任定位从以人力资源职能部门驱动向以全体管理者为责任主体转变

长期以来，国内企业人力资源管理的责任定位存在较大认识误区和模糊性。人们通常认为人力资源管理主要是人力资源职能部门的责任。这一认识上的误区和模糊性是导致国内企业人力资源管理有效性不足的重要原因。国际上优秀企业的人力资源管理实践表明，人力资源管理应当是企业

全体管理者及员工的责任，人力资源职能部门的主要责任体现在人力资源的基础性机制与制度设计和专业服务方面。人力资源管理应当由职能经理驱动转向直线经理驱动。建立全体管理者及员工的人力资源管理责任并培养相应的责任能力，是现代企业人力资源管理发展的重要理念（见表1）。

人力资源管理角色定位从模糊的单一角色向清晰的多元化角色转变

传统上，企业人力资源职能部门的角色定位比较模糊和单一，只有归口管理企业人力资源的概念。现代人力资源管理理论提出，人力资源职能部门应当承担多元化的角色，成为领域专家、战略参谋、业务伙伴、员工服务者、变革推动者和知识管理者。

领域专家是指人力资源职能部门

图1 人力资源管理功能定位的变化趋势

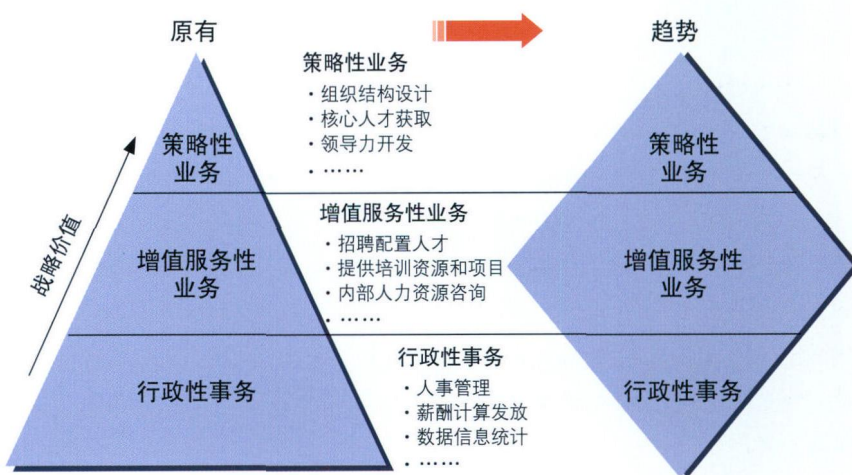


表1 企业各类人员的人力资源管理责任

人员类别	人力资源管理责任
高层管理者	从全局把握企业人力资源体系的发展方向，倡导各级管理人员都关心人力资源问题，是人力资源战略和理念的倡导者、重要政策的决策者和领导团队的建设者
直线管理人员	直线管理人员是人力资源管理和企业文化最直接的体现者、人力资源政策和制度的执行者、下属员工的培养者和具体管理氛围的营造者
人力资源职能部门	人力资源职能部门专业化服务机构，对企业人力资源管理起决策支持作用，是人力资源开发与管理方案的制定者、人力资源政策和制度执行的监督者和技术服务者
员工	由他律到自律，进行自我开发与管理

的人员应当具有本领域扎实的理论知识和方法工具的功底,具有专业化管理和服务能力。战略参谋是指人力资源职能部门应当积极参与企业发展战略的研究,提出影响企业战略发展的重大人力资源问题的解决方案。业务伙伴是指人力资源职能部门应当将业务部门视为其内部客户和合作伙伴,通过专业性的工作帮助业务部门解决人力资源问题。员工服务者是指人力资源职能部门应当通过有效措施和手段,为员工创造和谐便利的工作环境。变革推动者是指人力资源职能部门应当参与企业变革方案的制定,提出变革中人的问题的解决方案。知识管理者是指人力资源职能部门应当采取有效的策略和方法工具,减少人才流动带来的知识流失,并对企业优秀的知识经验进行总结和传播。

人力资源管理实践的六大转变

人力资源管理内容从重视职能性问题向重视策略性问题转变

人力资源管理的职能性问题是指出以人力资源管理职能的完整性及先进性为核心目标,构建符合现代企业人力资源管理一般要求的人力资源管理机制、制度和方法体系的问题。解决职能性问题是有效开展人力资源管理的基础。但是,从国内外企业人力资源管理发展的经验看,单一和过度重视职能性问题是人力资源管理的常见弊病。职能性问题是人力资源管理的基本问题,但不是根本问题。解决职能性问题是人力资源管理职能的内部活动和“基础设施”建设,但若缺少对企业发展战略的关注和理解,就无法真正发挥人力资源管理的应有价值。

随着企业人力资源管理理论的普及和管理实践的深入,人力资源管理不再简单地聚焦于自身职能的完整性。当前,国内外越来越多的企业将注意力集中到与企业发展战略相关的人的问题,分析企业发展战略的人力资源含义,从企业发展战略的角度出发考虑人力资源管理的主要问题和任务,通过各种策略性的手段,解决制约企业战略发展的人的问题。

以策略性问题为核心的人力资源管理,通常具有几个重要特征:一是以服务企业战略发展和对业务提供配套支撑作为根本出发点和归宿;二是重视通过组织结构和业务流程、人力资源管控和责任体系的再设计,整合和优化配置人力资源,提高人力资源配置效率和整体效率,尤其是当前国内的大型企业,人力资源管理和责任体系的调整和优化,成为整合和优化配置人力资源的重要内容;三是开展有针对性的培训开发和人员招聘,提高员工队伍的能力

素质;四是建立有差异的绩效、薪酬和职业发展体系,激发人力资源的潜能和潜在价值;五是建立与企业发展战略相衔接的人力资源规划、计划制度和具有经营分析功能的人力资源统计和效率分析等。

人力资源管理基础从单一以岗位为基础向以岗位和能力相结合转变

岗位是组织的最小单元,是组织和人的基本连接点。传统上,人力资源管理是以岗位为基础开展的。岗位的任职资格提供了人员招聘配置的要求和培训开发的主要依据,岗位价值评价的结果决定了员工薪酬等级的高低,岗位的工作职责是员工绩效管理的基本依据。岗位的变动,决定了相关员工管理方式的变动。

但是,单一以岗位为基础的人力资源管理面临着时代的挑战。随着经济社会的发展,现代企业中知识型工作日益普遍,知识型员工日益增多。知识型工作的特点是具有高度的非标准性、弹性和不稳定性,工作方式通常以团队形式开展。知识型员工具有较强的职业发展需求,希望通过工作多样化不断实现自我成长,同时知识型员工具有对工作内容进行再定义的特点。因此,具有清晰工作职责和任职资格的岗位已经越来越少,单一以岗位为基础进行人力资源管理无法适应新趋势的需要。

当前,国内外越来越多的企业正在改变单一以岗位为基础的人力资源管理,而将其建立在岗位和能力相结合的基础上。以岗位和能力为基础的人力资源管理,具有两个方面的特征:一方面,仍然以岗位作为开展人员招聘配置、工作任务分配、员工绩效管理等重要管理依据。另一方面,更加强调岗位的分类管理,以岗位职责和任职资格的相似性建立岗位分类体系,将同类岗位视为同一能力组合建立能力序列和能力等级。以能力序列和能力等级为依据,建立相应的薪酬管理制度,开展分层分类的培训开发等。

绩效管理从简单绩效考核向全面绩效管理转变

传统上,员工绩效管理的核心就是简单的绩效考核。简单的绩效考核是针对员工工作成果的考核评价,是一种事后的考核评价,员工的管理者主要承担考核评价人的角色,考核结果主要应用于绩效工资的计算。

现代企业人力资源管理强调对员工的全面绩效管理,即要求建立PDCA(计划—执行—考核—改进)的绩效管理循环,绩效考核只是绩效管理的一个环节而不是全部。全面绩效管理特别重视管理者在员工绩效实现过程中的作用。在绩效计划阶段,管理者应当与员工沟通组织的绩效目

标,提出对员工的绩效期望,并与员工达成绩效计划。在绩效执行阶段,管理者应当对员工进行跟踪和辅导。在绩效考核阶段,管理者应当对员工的绩效结果提出客观的考核评价意见,并提出员工的优点与不足以及相应的改进建议。在绩效改进阶段,管理者应当对员工提供必要的督导和帮助。全面绩效管理还要求与薪酬激励、员工职业发展、培训开发等人力资源管理职能相结合,形成有机的闭环联系。总之,全员绩效管理是以提升员工绩效和能力为目标的管理活动,而不是简单的绩效考核。

薪酬激励从简单的工资性激励向全面薪酬激励转变

当前,中国国有企业的薪酬激励形式比较单一,主要构成项目为工资、法定福利和少量补充福利,是一种简单的工资性激励。

从国内外企业人力资源管理的发展趋势看,简单的工资性激励已经远远不能满足企业和经济社会发展的要求,大量企业包括部分中国国有企业开始实施全面薪酬激励体系。全面薪酬激励体系包括两个主要内容。一是薪酬激励项目多元化、弹性化。薪酬激励项目的多元化是指除了一般的工资性报酬、法定福利之外,还建立股票期权、现金分红权等多种长期激励项目和培训开发、弹性福利、EAP(员工援助计划)等多种其他激励项目。薪酬激励项目的弹性化是指员工在多种薪酬激励项目之间具有一定的选择权。总体上,薪酬激励项目的多元化和弹性化需要以企业具有一定的报酬支付能力为基础,但是更重要的是,合理的薪酬激励项目设计不仅可以具有避税的功能,更可以增强员工对企业的归属感和凝聚力。二是宽幅薪酬制度。宽幅薪酬制度是一种与能力序列和能力等级、员工职业发展等相结合的薪酬制度。将原来基于岗位的、缺少弹性的薪酬区间扩大,根据员工的绩效、能力、对企业的综合贡献等,在一个较大的区间内调整员工的薪酬水平,促进员工长期为企业做出更大的贡献。

员工职业发展从单一发展通道向多通道发展转变

员工职业发展通道单一是以岗位为基础的人力资源管理的重要弊病之一,员工必须走上更高层级的岗位并且主要是管理岗位才能获得职业发展。在这种机制下,一方面限制了员工的发展空间和自我成长的积极性,另一方面优秀的专业性人才不得不走上管理岗位,很可能造成专业性人才的浪费和管理岗位上人员的不胜任。

建立多通道的员工职业发展机制,已经成为当前企业人力资源管理的重要发展趋势,不少大型国有企业也走在

了前列。多通道职业发展机制的基础是建立基于岗位分类体系的能力序列和能力等级。通过岗位分类,划分体现企业核心竞争力要求的多个能力序列和能力等级,形成员工职业发展的路径和进阶。将绩效管理、薪酬激励、培训开发等与员工的职业发展通道制度建立有机的衔接,使员工能力等级的提升具有绩效上的保证、薪酬上的激励和培训上的支持,形成良性循环的闭环系统。

人力资源管理手段从人工方式向信息化和知识管理转变

随着信息技术的快速发展和普及,全球企业管理迎来了信息化革命。在人力资源管理领域,由于人力资源管理的重要性、人力资源信息的大量性,国内企业的信息化已经十分普及。当前,国内企业人力资源管理的信息化有两种情况:一是单独采用独立的人力资源管理软件,一些中小企业通常会这样做;二是与企业整体信息化建设相结合,采用成熟套装软件中的人力资源管理模块。虽然当前国内企业人力资源信息系统的应用水平还比较低,基本还处于简单的信息收集和统计阶段,但是信息化提高人力资源管理工作效率的价值已经明显地体现出来。随着企业信息化建设和应用水平的提升,人力资源信息系统的高级功能(如绩效管理、培训开发、策略分析等)将逐步得到应用。对于大型企业而言,人力资源信息化已经成为实现人力资源有效管控的必要手段。

随着信息技术和企业人力资源管理的进一步发展,人力资源信息化正在从一般的替代性技术工具,向知识管理领域发展。有越来越多的企业,尤其是国际优秀企业将知识管理与人力资源管理和信息化相结合,在一般人力资源管理追求保留优秀人才的同时,通过知识管理系统实现保留优秀的知识和经验。知识管理势必将成为企业人力资源管理及其信息化的重要内容。

总而言之,以上这些观点虽然已经不是什么新理念,但是作为企业来说,系统地了解并理解这一系列观念的演变趋势,对于更好地判断自身的人力资源管理水平处在何种阶段,下一步还有怎样的提升方向和空间都将大有裨益。➡

作者单位

孙 波 北京大学经济管理学院
金玉斌 北京华夏基石人力资源顾问有限公司
徐向东 北京华夏基石人力资源顾问有限公司

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

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育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《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



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。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.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

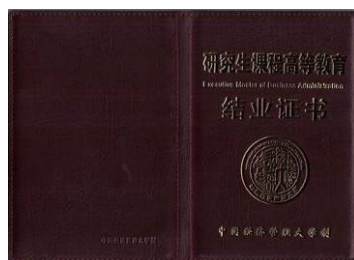
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 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

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>