**第六讲：20世纪70年代的人力资源管理**

**第一部分 20世纪70年代的人力资源管理**

**一、时代背景**

**1.泰勒制的“经济人”假设不足以调动工人的积极性**

古典管理理论的共同特点是，注重强调管理的科学性、合理性、纪律性，而未给管理中人的因素和作用给以足够重视。他们的理论是基于这样的假设：社会是由一群群无组织的个人组成；他们在思想上、行动上力争获得个人利益，追求最大限度的经济收入，即“经济人”；人事部门面对的是单一的职工个体或个体的简单总和。基于这种认识，工人被安排去从事固定的、枯燥的和过分简单的工作，成了“活机器”。从20年代美国推行科学管理的实践来看，泰勒制在使生产率大幅度提高的同时，也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累，因而引起了工人的强烈不满，并导致工人的怠工、罢工以及劳资关系日益紧张等事件的出现；另一方面，随着经济的发展和科学的进步，有着较高文化水平的工人逐渐占据了主导地位，体力劳动也逐渐让位于脑力劳动，也使管理者感到，单纯使用古典管理理论和方法已经不能有效控制工人达到提高生产率和利润的目的，这使得对新管理理论、管理思想和管理方法的寻求和探索成为当务之急。

**2.企业内部结构的日益复杂突出强调人的能动作用**

截止到20世纪60年代，经过半个世纪的发展，企业内部的结构变得日益复杂，产品开发、生产运营、市场营销、财务管理等多种职能在企业内部充分显现出来，都需要发挥经营者的主观能动性。而早期的人力资源管理，无论是泰勒的科学管理还是行为科学管理，都是以一种机械化的思维在寻求某种最佳工作方法，以提高工人的劳动效率。随着时间的推移，管理实践的进一步发展，管理者认识到了人的复杂性和多变性，在管理方式和工作效率之间并不存在着绝对的对应关系，不同特性的人力资源需要不同的管理方式来提高工作效率。管理者开始把考察的重点放在了人的特殊性上，认识到了人是不同于物的主动性资源，不发掘人的潜力就无法实现对物质资源的充分利用。

**3.德日等国的增长奇迹突破了以往经济发展的范式**

二战以来，在战争中受到重创的德国、日本等国的经济迅速崛起，使传统的经济增长理论无法解释，这就迫使人们寻找新的增长因素。教育与人力资本闯入了经济和管理学家的视野。

**二、主要观点及做法**

**1.20世纪20年代的霍桑实验**

20世纪20年代后期，在“经济人”假设基础上，通过激励和严格管理，劳动效率有所提高，但工人的积极性仍然不高，尽管有些工厂具备了较完善的娱乐设施、医疗和养老金制度。这一现象引起了许多学者的困惑和兴趣，开始探究影响人的积极性（行为能力）问题，除了环境、待遇因素之外，是否还有其他至关重要的因素被忽略了。

梅奥以霍桑工厂为研究对象，通过第三阶段的访谈实验，发现工人会因管理者允许他们畅所欲言、自由提出个人的看法、主张、建议而鼓舞，从而持更加积极的工作态度。这一发现说明，仅仅采取计件工资制来调动工人积极性是不够的，在大量实验的基础上，梅奥发现工人除了关心和追求物质待遇外，还关心他人对自己的认可、肯定和尊重。管理者应充分满足工人的心理和社会需求，搞好与工人的关系，提高他们的士气，劳动生产率自然提高。这是人际关系学派的主要核心内容。

霍桑实验的研究导致了人际关系学说在人事关系管理实践中大范围使用，主张对雇员的人文关怀、管理者开放的沟通方式以及设计激励工作的方式被众多企业采纳。人际关系学说提出了与古典管理理论完全不同的观点，揭示了工人不是纯“理性人”，而是“社会人”，这是认识上的重大进步。但是，它对工人的行为认识也过于机械、过于简单，将员工的所有行为方式都归于人际关系未免偏概全。

**《工业文明中人的问题》**

**2.20世纪50年代的行为科学**

行为科学是一门研究人类行为的科学，它和早期的人际关系理论一脉相承，发展道20世纪50年代进入佳境，激励理论的兴起就是充分的体现。代表人物为亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛、弗雷德里克·赫茨伯格、道格拉斯·默里·麦格雷戈等。

马斯洛构建了需求层次论和自我实现论，最初将人们的需求分为生理需求、安全需求、归属与爱的需求、尊重需求和自我实现的需求五个层次，后来又在尊重需求和自我实现需求之间增加了求知需求和审美需求，将需求层次扩充到7个层次。

赫茨伯格通过调查分析提出了保健因素和激励因素共存的“双因素理论”。

麦格雷戈以人性假设为依据提出了“X-Y理论”，批判了创通管理理论以“经济人”作为管理的前提，促进了管理思想向人本主义的转变。《企业的人性面》

**3.20世纪50年代的经验主义学派**

经验主义学派以向企业经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标，其观点是：有关企业管理的理论应该从企业的实际出发，特别是以大企业管理经验为研究对象，加以抽象和概括，向经理提出实用的建议。彼得·德鲁克是经验主义学派的代表人物。他注重从时代、社会以及组织所处的外部环境透视管理，强调管理的人性和实践性。

对于人力资源的重要性，德鲁克认为：企业的资源包括很多，但真正的资源只有一项，就是人力资源。企业都是通过使人力资源更有活力来执行其工作，通过生产性的工作来取得成绩。管理者应该根据企业自身的条件来设计工作，并不断增加工作的内容。要想让职工取得成就，就要把人看成是一种特别的生理和心理上的特点、能力以及不同行动模式的有机体。要将人力资源看成是人而不是物。因此，管理的任务就是要从不同的角度去设法满足职工对责任、诱导、参与、激励、报酬、领导、地位及职务等方面的要求。

德鲁克比一般的管理学家更倡导对人的重视。他认为管理者的任务不是去改变人，而是要让个人的聪明才智、健康体魄以及业务灵感能得到充分的发挥，从而使机构的总体效益能得到成倍的增长。他明确指出，企业走下坡路的第一个信号是对那些合格的、能干的、有志向的人才失去了吸引力！区别组织优势的标准在于是否能够使普通员工做出不寻常的业绩，而这主要取决于员工是否被安排到能使他们的优势得到充分发挥的职位上。因此，他特别强调，组织中的“士气”，并不意味着“人们在一起相处得很好，即和睦相处”，检验的标准应该是绩效，而不是互相迁就。如果人际关系不是以“在工作中取得杰出绩效而感到满足”为依据，那么实际上就是不良的人际关系，并会导致萎靡的精神。

（1）德鲁克“用人之长”的思想。

德鲁克认为要真正做到用人之长，必须像马歇尔将军那样在用人方面坚持“原则”而不是感情。这个“原则”就是：只问“此人能做些什么”，而不问“此人不能做什么”。只要某人能做些什么，这个人其他的一切缺点都不重要。德鲁克认为世界上实在没有真正全能的人，每个人都是在哪“一”方面能干而已，所以用人时就是选择人的某“一”方面的突出才干，而不是用“各”方面都差不太多的人。

（2）德鲁克谈人员晋升的步骤。

除了用人之长的思想以外，德鲁克还研究了人员晋升的基本步骤。他认为尽管领导人在人员晋升的决策方面的确费尽心思，但是最多有1/3 的决策是正确的， 1/3的决策勉强过得去，1/3 的决策则是完全失败的。为了提高“管人”的成效, 德鲁克提出了人员晋升的五个基本步骤：

第一，要仔细推敲任命，即使是一个很低职位的任命。核心是要清楚这项任命的目的：任命一个营销主管是为了接替原来的老主管还是为了开辟新市场而需起用新类型的人? 因此晋升激励的第一步，是规范晋升的途径。也就是说，为每一个员工指明他所在的岗位应该朝哪个方面晋升。这个晋升不是指个人的晋升，而是指这个岗位未来的晋升方向。方向清晰明确，作为晋升的根本基础性的一环非常重要，只有目标定位以后才能落实人员晋升其他方面的工作。

第二，要着眼于一定数量的潜在的合格人才。领导人必须着眼于3～5 名合格的候选人，才能做出有效的决策。对于人员的晋升应该着手较多人员考察，避免单一的人员“任命制”，根据职位的性质特点，挑选一定数量的候选人，并且对其进行多方面全方位的考察，真正将晋升实质目的和绩效等方方面面落到实处。

第三，要认真考虑如何看待这些候选人，关键要像马歇尔那样重点考虑“胜任的能力”，而非其他。关于人员晋升方面的研究有很多，其中一个重要的结论是:在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。这种现象在现实生活中无处不在：一名称职的教授被提升为大学校长后无法胜任：一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员，而无所作为。

第四，要与几个曾与候选人一起工作过的人讨论每一位候选人，最好与3～4名他们的前上司或同事一起来检验、考察他们。一位领导人的独自判断，往往是戴着“有色眼镜”和“心灵地图”的主观判断。因为每个人都会有第一印象，有偏见，有亲疏好恶，每个人都需要倾听别人的看法。在军队中挑选将领，或天主教会中挑选主教时，这种广泛的讨论是作为选拔程序中一个正式的步骤。在商业领域，这一步骤往往是某些杰出企业家选人的“秘密武器”。

第五，要确保任命人了解自己的职位。很多人员晋升方面的错误来源于任命人没有考虑透新工作职位的要求，仍然像以前那样地干着。领导人有责任在任命人晋升后的3～4 个月内将他召来，让他知道：一个新的职位，意味着不同的行为，不同的焦点，不同的关系。这也说明，晋升必须是动态的活动，绝不能只把目标放在取代现在或者取代今天的工作、任务，而必须总是把焦点放在明天的需求上。在职业决策中最理想的是个体能够找到与其人格类型重合的职业环境。一个人在与其人格类型相一致的环境中工作，容易得到乐趣和内在满足，也最有可能充分发挥自己的才能因此在职业选拔与职业指导中，首先就要通过一定的测评手段与方法来确定个体的人格类型，然后寻找到与之相匹配的职业种类。这样，才有可能使新晋升的人员以最快的速度适应不同的行为，不同的焦点，不同的关系。

**三、主要成果及贡献**

彼得·德鲁克在其1954 年出版的《管理的实践》一书中提出了“人力资源”的概念。《管理的实践》被后人誉为现代管理学的开山之作，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、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”。德鲁克认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。

提出人事管理应该向人力资源管理转变。这种转变正如在其著作中所说:“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来”。根据德鲁克的观点，人力资源管理对企业管理至关重要，企业应该通过使人力资源更有活力来执行工作并取得成绩。因此，管理者应该根据企业自身人力资源的条件来重新设计工作，并不断丰富岗位的工作内容。要想鼓励职工取得成就，就必须把员工视为具有自身生理和心理特点、不同能力以及不同行动模式的综合有机体。管理的任务就是从不同的角度去设法满足职工对责任、参与、激励、报酬及地位等多方面的要求。

“人力资源”概念的提出，克服了“劳动力”概念的两个重大局限。“人力资源”理论认为，员工不是工具，而是人，而且是具有自身生理和心理特点、不同能力和行为模式的人。要将员工当成人而不是物来对待。在设计工作时，要注重员工的生理、心理特点，要注重人与人之间能力与行为模式的不同，在管理员工时，不仅要考虑其经济利益的需求，而且要考虑其精神、心理方面的多重需求。相比劳动力理论将劳动力工具化、同质化，人力资源理论则将人力资源人格化、异质化，所以说，“人力资源”概念的提出具有重大的历史意义。

西奥多·W·舒尔茨( Theodore W． Schultz)( 1902—1998) 从20世纪50年代开始人力资本理论的研究，在1960年提出了人力资本投资理论，被世人称为“人力资本理论之父”。在20世纪50年代末60年代初以及80年代末90年代初他发表了多篇重要文章，成为现代人力资本投资理论的奠基之作。这些文章包括《由教育形成的资本》(1960)、《人力资本投资》(1961)、《教育的经济价值》(1963)、《人力资本投资》(1971)、《对人投资—人口质量经济学》(1981)、《恢复经济均衡—经济现代化中的人力资本》(1990)。1960年，他以美国经济学会会长的身份在年会上发表《人力资本投资》的主题演讲，在学术界引起轰动。

西奥多·W·舒尔茨发现，用传统的生产函数没有办法解释二战以后美国经济增长的奇迹，他提出了“经济增长之谜”，并通过探讨教育对经济增长的贡献逐步踏上了研究人力资本的道路。他提出，仅仅从自然资源和其他物质资本的角度来研究经济增长，并不能解释当时生产力提高的全部原因。二战以来的统计数据表明，国民收入的增长一直比物质资本投入的增长快得多，一些在二战中受到重创的国家，如德国和日本同样能在经济起飞方面取得很大成功。舒尔茨认为，这些现象说明，除土地和资本外还存在另一个重要的生产要素—人力资本。人力资本主要指凝集在劳动者本身的知识、技能及其所表现出来的劳动能力。舒尔茨进一步指出，人力资本是社会进步的决定性因素。但人力的取得不是无代价的，人力资本是投资的产物。舒尔茨经过深入的研究后指出，传统的资本概念不仅不完整，而且没有正视资本所固有的“异质性”问题。因此，舒尔茨建议:“在对提供未来服务的资本分类时，最好是从两分法(即人力资本和非人力资本)入手。这两类资本都不是同质性的；实际上两者都由多种不同的资本形态构成，因而都是非常异质性的。不过，人力资本和非人力资本之间的差别是客观存在的，这正是进行分析的基础。

舒尔茨的人力资本理论与德鲁克的人力资源理论都强调人的异质性，这是二者概念上的最大共同点。其区别是，人力资源理论主要基于人力资源的异质性强调人力资源使用和激励上的差异性，而人力资本理论的关注点更多地从使用转移到投入方面，强调教育和培训的重要性。人力资本理论不仅丰富和充实了教育经济学，而且很好地指导了人力资源管理实践，它启示人力资源管理部门要重视企业员工培训与开发，重视人力的资本属性并在激励体系上将一般人力资源与特殊人力资本区别开来。

**第二部分我国明清时期的人力资源管理**

**1.中国明清时期晋商徽商的人力资源管理实践**

（1）晋商

晋商身股制是是一种股权激励制度，在明代就产生了，在清代达到兴盛。晋商身股制是山西商号中的掌柜（经理）、伙计（职员）用个人的同等劳动力顶股，与东家的银股（即资本股）享有同等的分红权利。一般都是在一个财期结束后进行分红，但“顶身股”者不承担任何亏赔责任。

一般来说，在晋商商号中能顶身股的有三类员工：第一种是商号大掌柜，相当于总经理，由所有者（东家）视其能力确定其身股数；第二种是商号的中层管理者，这些人有丰富的经商经验和技术；第三种是服务10年以上的伙友，只要其工作勤奋、无过失、业绩突出，也可由大掌柜提请各股东认可后，给予一定数量的身股。

不同晋商身股设置各不相同，但是都具有相同的共性：身股厘数是根据员工工作年限长短、级别高低、个人能力与贡献大小确定的，从1厘到10厘（1股）不等。一般情况下，员工身股的分红要远远高于个人的薪酬。

此外，员工的身股在每个账期进行调整，由东家和掌柜共商确定，可增可减。一般情况下，员工的身股不能继承、不可转让，员工被辞退或辞号时，身股随即取消，此外还有“退休股”、“故身股”。

晋商身股制的主要遴选条件包括：第一，必须是山西人。在职员选择方面对其籍贯进行了特别规定，也是晋商所特有的；第二，必须有保荐人且保荐人对被保荐人承担连带责任；第三，在个人条件方面也有特定的要求。例如年龄、相貌、言谈举止和学识能力等，尤其是对珠算和文笔更有要求；第四，必须经过东家考试和长期的筛选。目的在于选拔优秀的可造之材。一般情况下，成为学徒后还必须经过3年的严格训练和7年以上的考核，成绩合格且无过失者才有顶身股的资格。

晋商身股制是早期中国企业经营实践中人力资源管理方面最具特色和代表性的创新。可以使企业所有者中分离出来的管理者借助自身的知识、技术和经验拥有了一定的剩余索取权，一定程度上较好地解决了现代企业制度中委托代理问题。

晋商身股制产生的独特文化背景：一是崇尚儒家思想，守信重义、以义致利。二是用人认土不认亲。在选用人才方面，地缘关系是晋商考虑的最主要因素：晋商商号票号一般只选用山西籍人士；商号票号也绝不聘用东家的本族同亲。在这样的相对狭小区域空间，降低了对人员考察的难度。三是“士为知己者死”理念根深蒂固，一旦选聘了经营者，东家必然恪守“疑人不用，用人不疑”的原则，对其高度信任。而经理们感东家知遇之恩，一旦受聘，执掌经营大权，基于诚信的理念出发，必然尽职尽责。

（2）徽商

明清时期的徽州，简称“徽”，在古代被称为歙州和新安。徽州一府六县，一府是指徽州府，六县是指徽州府所管辖的歙县、黟县、休宁、祁门、绩溪、婺源等。古徽州作为“程朱阙里”深受程朱理学的影响，故文教昌盛，名人辈出。同时，受徽州人多山多地少等因素的影响，为了生存，徽州大地上逐渐形成了“以贾代耕”的浓厚商业氛围。因此，“业儒”和“从贾”成了徽州人的两大就业选择，“贾为厚利，儒为名高”，徽商在孜孜追求“厚利”的同时，念念不忘“名高”。这就形成了徽商群体区别于其他地域商人的最大特点—贾而好儒。

主要表现在：

第一，大多数徽商践行“贾名而儒行”，即秉持儒道经商，以诚待人，以信接物，以义为利的儒家思想始终贯穿在徽商的经营理念中，并成为大多数徽商的人生信条。

第二，徽商是典型的儒商，明朝后期著名学者汪道昆曾说，：“夫贾为厚利，儒为名高。夫人毕事儒，不效，则驰儒而张贾；既则身飨其利矣，及为子孙计，宁驰贾而张儒。一驰一张，迭相为用。”也就是说，古代徽州人为了生计，必须驰儒张贾，为了子孙，又必须驰贾张儒。因此，为了自己或子孙的“名高”，徽商始终好学不倦，亦贾亦儒。

第三，徽商热衷于延师课子、捐资办学、振兴儒业，非常重视教育投资。汪道昆说：夫养者非贾不饶，学者非饶不给。也就是说，贾儒相济，富而教不可缓也。成功的徽商多不惜重金对家乡捐资助学，所以徽州成为当时书院最兴盛的地方之一。

2.明清时期晋商徽商的优秀家风家训

（1）晋商

晋商群体有很多巨贾大族，如榆次常氏、祁县乔氏、灵石王氏等，这些家族不仅商业发达，财富积累丰厚，同时家族家风家训文化非常有特色，显现出对文化教育的重视，对家族后代的品德修养、人生追求、处事准则等方面形成积极的促进作用，主要的核心理念可以归纳为三个方面：

第一，德性培育为其首。我国传统的家风家训文化大多受儒家观念伦理道德的影响，大多围绕“仁、义、礼、智、信”，体现于“温、良、恭、谦、让”等德性品格，以教导后人修君子品性“克己修身”，养成严以自律、正直简朴、诚信为善的优良品格。如祁县乔家为晋商望族之一，在第三代继承人乔致庸主持家业时期，将“首重信、次讲义、第三才是利”作为家训，常常告诫儿孙不论为人还是从商，诚信是首要德行准则；并且用《朱子治家格言》训诫子弟要注重节俭，力戒贪图享乐生活作风，甚至亲自拟对联“求名求利莫求人，须求己；惜农惜食非惜财，缘惜福。”

第二，重教育人为其纲。“家训”通过私塾教育促使家风文化与理念世代继承，在传统社会中一直作为文化体系有力的教育工具。明初，晋南商人依靠盐业而崛起，为适应市场发展需求，各大晋商均开设家族私塾，还开办河东“运学”，这是中国历史上最早的专门为商人子弟创办的学校。明代蒲州商人杨光溥“生而秀慧，有立志，幼治《周易》，日夜考考，用心甚苦，以家累不获卒业，然志百也，虽挟资远游，所到必以篇简自随，遇贤嘉则手录之，久久成帖，提之曰《日用录》[[1]](#footnote-0)。”榆次常氏家族极其重视教育，在重诗崇教的家风家训影响下，在长达200余年的经商史上，一直秉持“学而优则商”的家训理念，义儒促商，后辈人才济济，从道光年间开始整个家族出现大批习儒重文教之人。如常氏第十四代人常赞春，热爱教育事业，精通书法及篆刻艺术，现存各处晋商大院有多幅优秀的书法篆刻作品出于他之手；常氏第十六代人常燕春，生逢乱世，是常家杰出的教育家、社会活动家，据《常氏家乘》记载，从八世至十七世，家族弟子考取从秀才到进士者有172人之多[[2]](#footnote-1)。

第三，以和为贵为其本。“和”即和谐、平衡、折中，它是中国传统文化的精神精髓，“和”的观念深深渗透在家族文化中。晋商笃信“和”气，“和”也是晋商优秀家风家训的核心内容，突出体现在家族上下孝悌和睦，同心协力，如祁县乔氏家训极其重视“和”气，在乔映霞主持家业期间，其九弟习武，性跋扈不和睦，映霞让其折筷一双而断，又让其折筷九双，很难折断，以此寓意家族兄弟要团结和睦[[3]](#footnote-2)。

（2）徽商

第一，徽商家风淳

徽商家风是徽州各商族在发展过程中形成的带有地域性和职业特征性的思想观念和道德规范，为各姓商族家庭共同拥有和遵守，无论是在徽营商，还是在外徽商，包括已经在外省定居数代的徽州家庭，在修身、孝悌、教子、睦邻、择友、助人、行义、勤俭、创业、诚信和守法等方面有着较为一致的生活信仰和价值追求。

概括说，徽商家风基于日常生活和人生成长，侧重于商业原则与职业操守。把教育传承和自我修为紧密结合，易于接受和实践。而在家风建设和传承过程中，教育发挥着重要作用。

第二，世家书香浓

徽商不仅以“商”闻名，也素有“文”名。徽商特别重视家庭教育，崇尚读书，诞生了众多书香世家。家教启蒙、外傅奠基、科举扬名、藏书刊书、文人交游和代际传衍是徽商书香世家共同的发展路径[[4]](#footnote-3)。

**参考文献**

王少华，晋商身股制的运行机制及其启示，中华工商时报，2012年9月28日第B03版。

许顺进、张艳梅，人力资本理论视阈下的徽商儒贾观研究，安徽职业技术学院学报，2015年，第4期。

石涛、孔庆新，略论明清晋徽商人才选拔制度与绩效，山西大学学报（哲学社会科学版），2008年第5期。

吴冬梅，人力资源理论的五次创新，企业经济，2012年第11期。

董艳玲、曹元华，论德鲁克的人力资源管理思想，中外企业家，2007年第12期。

罗珉，泰罗科学管理的遗产及其反思—兼纪念《科学管理原理》诞生100周年，外国经济与管理，2011年第9期。

陈晶瑛、余剑锋，18世纪末以来西方人事管理思想的演进、特点及发展方向，学术研究，2010年第1期。

1. （明）张四维，条麓堂集，2018年古籍影印本（卷27）：161. [↑](#footnote-ref-0)
2. 耿彦波，榆次车辋常氏家族，书海出版社，2002：79. [↑](#footnote-ref-1)
3. 张志娟，明清晋商优秀家风家训文化及其传承路径探析，哈尔滨职业技术学院学报，2020年第3期。 [↑](#footnote-ref-2)
4. 程大立，万石家风唯孝悌，百年世业在读书—徽商家风与书香世家，图书馆，2017年第11期。 [↑](#footnote-ref-3)