**第六讲：20世纪70年代的人力资源管理**

**一、时代背景**

**1.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。**

**2.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**

**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，而是要让各人的聪明才智、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与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，才能作出有效的决策。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。**

**四、参考文献**

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。