

回归本质： 寻求HRM的根本之道

中国人民大学劳动人事学院

周文霞

乌镇. 2017



周文霞简介

- ✱ **基本情况**：中国人民大学劳动人事学院副院长、教授、中国人力资源开发教学与实践研究会秘书长；08-09年美国加州大学伯克利分校高级访问学者；2007年获中国人民大学教学优秀奖；2010年获中国人力资源开发教学与实践研究会特别贡献奖；2012年教育部宝钢优秀教师奖；2016年北京市先进教师奖。
- ✱ **研究方向**：组织行为学、职业生涯管理、人力资源管理相关领域。
- ✱ **主要著述**：《管理中的激励》《人力资源管理》《管理伦理学概论》《组织行为学教学案例精选》《新经济时代人力资源管理手册》《管理心理学》《职业生涯管理》等。在专业期刊发表论文30余篇。
- ✱ **主要培训与咨询经历**：为30余家政府机构与企事业单位提供管理培训与咨询项目。

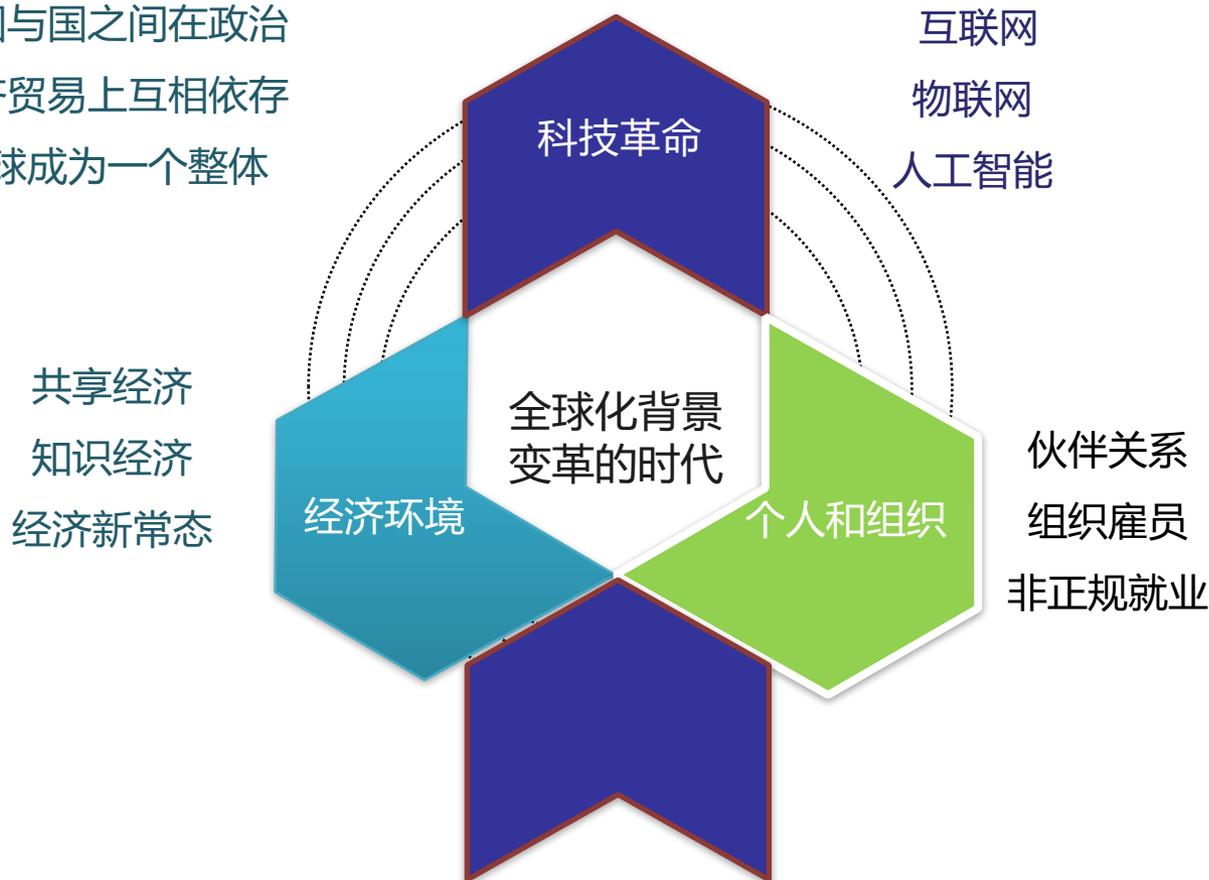


內容提要

- 全球化背景变革时代与人力资源管理
- 人力资源管理的理念基础-人性假设
- 以人为本是人力资源管理的最高境界

一、全球化背景变革时代与人力资源管理

全球化：全球联系不断加强、国与国之间在政治、经济贸易上互相依存，全球成为一个整体



• 经济环境

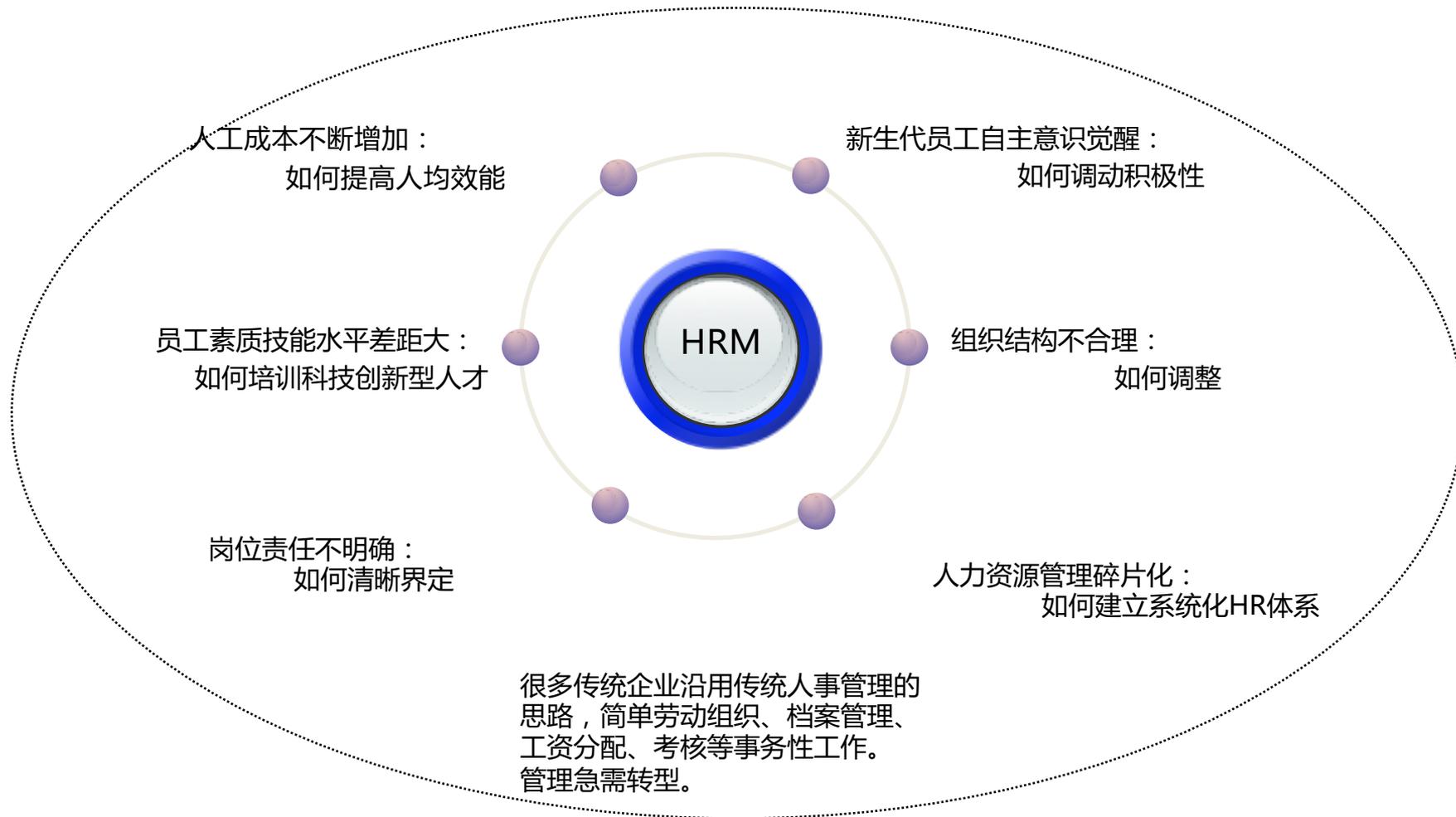
- 知识经济：以现代科学技术为核心、建立在知识信息的生产、存储、使用和消费之上的经济。知识是社会关键资源和稀缺资源，知识型员工成为主导力量。劳动和知识高度结合。
- 共享经济：以获得一定报酬为主要目的，基于陌生人之间存在物品使用权暂时转移的一种商业模式。共享经济平台所提供机制凸显了个人品牌信誉。
- 传统经济：农业经济、工业经济。主要依靠物质资源、劳动力和资本等生产要素投入。

• 科技革命：

- 互联网：网络与网络之间串联成的庞大网络
- 物联网：物物相连，在互联网基础上延伸和扩展的网络，互联网的应用和拓展。连接一切
- 人工智能意味着什么？
- 科技水平指数级速度发展。谷歌工程总监雷·库兹韦尔：人类将在2049年实现永生。
- 斯坦福大学颠覆性改革：从2016年逐步开始2025年完成本科四年改六年、没固定毕业时间。

- 个人与组织关系：
 - 海尔转型：
 - 非正规就业存在小微企业，劳动关系、收入、工作时间、工作岗位都不固定
 - 个体工作者：自我雇佣，斜杠人生
- 雇佣关系的改变
 - 伙伴关系
 - 劳资双方权利翻转

HRD 面临的问题与挑战



应对：回归本质 寻求HRD的根本之道

- 现代管理学之父德鲁克（1909.11.19-2005.11.11）：
 - 管理本质是激发和释放人的善意，要使人生有意义，是一门真正的人文艺术
 - 为他人创造价值、为社会创造福利
 - 企业家管理者的价值观、信念和承诺
 - 领导力就是把一个人的精神境界、责任心提到前所未有的高度，把一个人的潜力、创造力开发出来，让他做出超出自己想象的成就。

二、人力资源管理的理念基础：人性假设

- 人力资源管理理论的构建和方法的设计，都是以对人性的一定看法为基础的。
- 经济人的假设与古典管理理论
- 社会人的假设与人际关系学说
- 复杂人的假设与权变理论



人性的特点

创造性

社会性

整体性

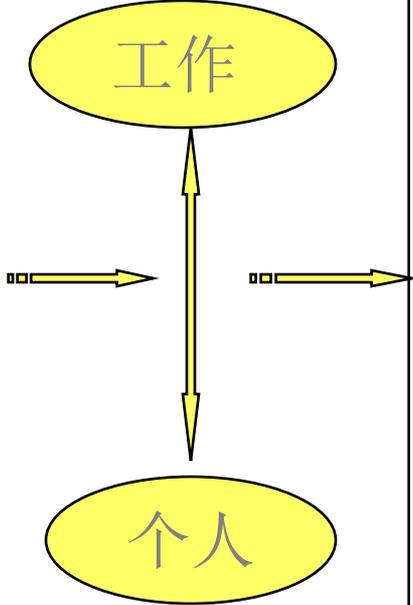
复杂性

个体性

三、以人为本是HRM的最高境界

- HRM指通过各种技术和方法，有效地运用人力资源来达成组织目标的活动。
- 技术与方法：主要包括组织设计、人力资源规划、招聘甄选、工作分析和设计、培训、绩效管理、薪酬管理等技术与方法。
- 它关注的是组织中人与人关系的调整、谋求的是人与事的合理配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力、调动人的积极性，实现组织的目标。
- 通过成就人来成就企业。

(一) HRM的基本模型

外部环境		
组织战略		
人力资源管理战略		
<p>人力资源管理活动</p> <p>辅助性活动</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 工作分析 ◆ 人力资源规划 <p>功能性活动</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 招聘甄选 ◆ 培训开发 (职业管理) ◆ 绩效管理 ◆ 工资福利 ◆ 员工关系 		<p>人力资源管理效果</p> <p>吸引力</p> <p>工作业绩</p> <p>满意度</p>

(二) 如何做到以人为本

满足需要

- 知人善任

工作设计

- 公平环境

有效沟通



1、滿足需要

- 人的五種基本需求
 - 生存的需求
 - 安全的需求
 - 歸屬的需求
 - 尊重的需求
 - 自我實現的需求

需要层次与管理措施

需要层次	追求的目标	管理措施
生理需要	衣、食、住、行的舒适、安逸	薪水、福利、良好的工作环境
安全需要	自身的安全、工作的保障、避免疾病和丧失财产的威胁等	安全设备、劳动保护、医疗保险、退休福利
归属需要	友谊、爱情、亲情、归属某个群体	正式和非正式群体、社交活动、联谊会、娱乐活动
尊重需要	独立、自主、自由、自信；地位、名誉、推崇	工作头衔和职位，社会荣誉、各种奖励
自我实现	完成和自己能力相称的工作，发挥潜能	挑战性的工作、发展机会、上升的空间



2、知人善任

人的心理和行为共同性

- 所有的行为都是受动机驱使的行为。
- 所有的行为都是有目标导向的。
- 所有的行为都是趋利避害的。满足自身利益是人们行为的最基本的动因。
- 人的行为具有可塑性。
- 人的行为不完全都是理性的，情感因素也参与其中。



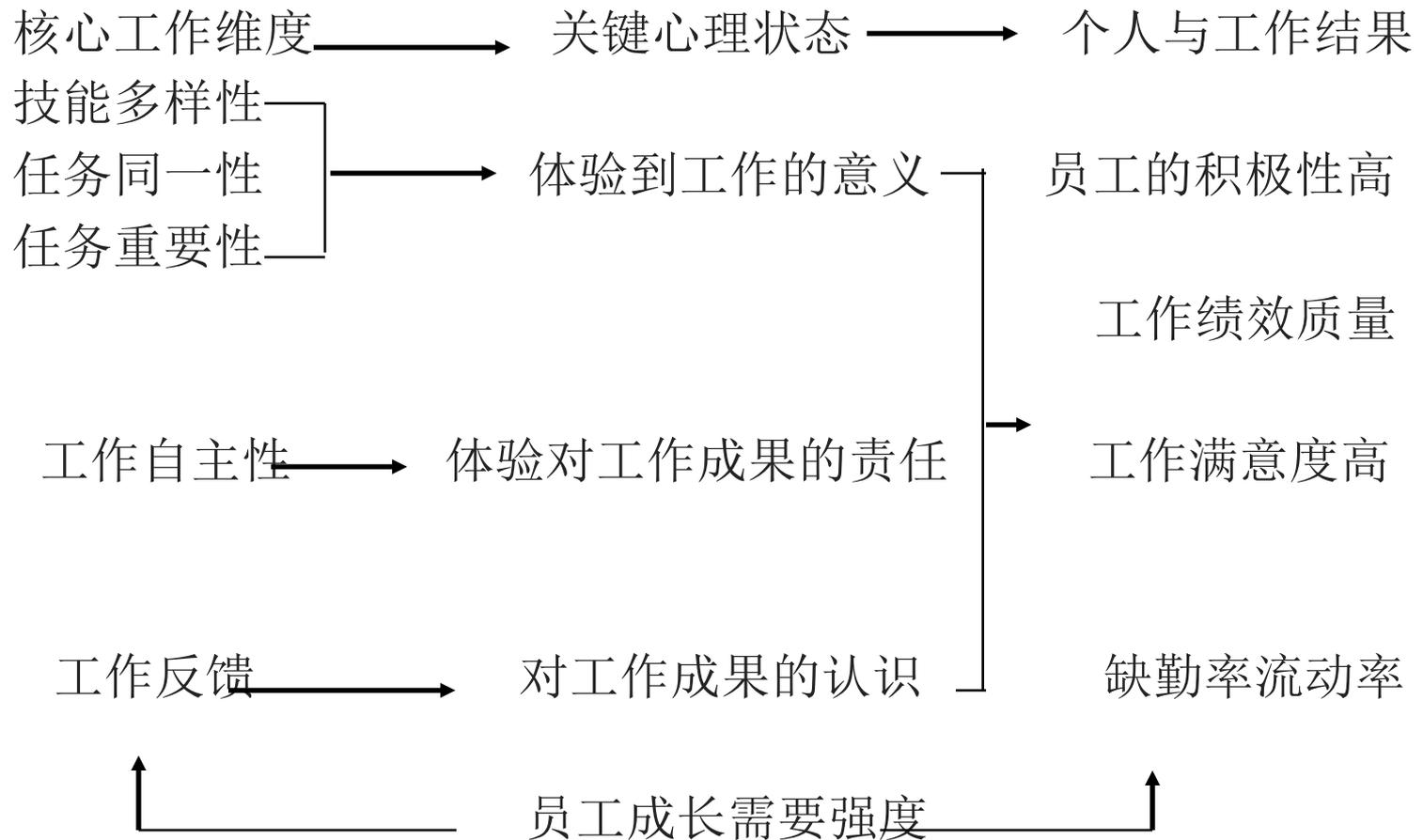
人的心理与行为的差异性

- ❖ 人的价值观念有差异
- ❖ 人的个性有差异
- ❖ 人的能力特长有差异
- ❖ 这些差异都会通过行为表现出来

3、 工作设计： 激励因素和保健因素

激励因素	保健因素
<ul style="list-style-type: none">● 工作上的成就感● 工作中得到认可和赞扬● 工作本身的挑战意味和兴趣● 工作职务上的责任感● 工作的发展前途● 个人的成长、晋升机会	<ul style="list-style-type: none">● 公司的政策和行政管理● 技术监督系统● 与上级主管之间的关系● 与同级之间的关系● 工作环境和条件● 薪金● 个人的生活● 职务、地位● 工作的安全感

工作特性模型 (Hackman & Oldham)



4、公平环境

- 公平理论主要研究报酬分配的公平性对人们积极性的影响。由美国心理学家亚当斯（J.S.Adams）1965年提出。
- 基本含义
公平理论指出，人们不仅关心自己报酬的绝对值，也关心自己报酬的相对值。每个人都会自觉或不自觉地把自已付出的劳动和所得的报酬同他人付出的劳动和得到的报酬进行社会比较，也会把自己现在付出的劳动和所得的报酬同自己过去付出的劳动和所得的报酬进行历史的比较。当发现自己的收支比例与他人的收支比例相等，或自己现在收支比例与过去收支比例相等时，便会产生公平感，增强其工作动机；否则，便会感到不公平，影响工作积极性。

比较公式

$$\frac{\text{我的报酬}}{\text{我的贡献}} = \frac{\text{别人的报酬}}{\text{别人的贡献}} \quad \text{公平}$$

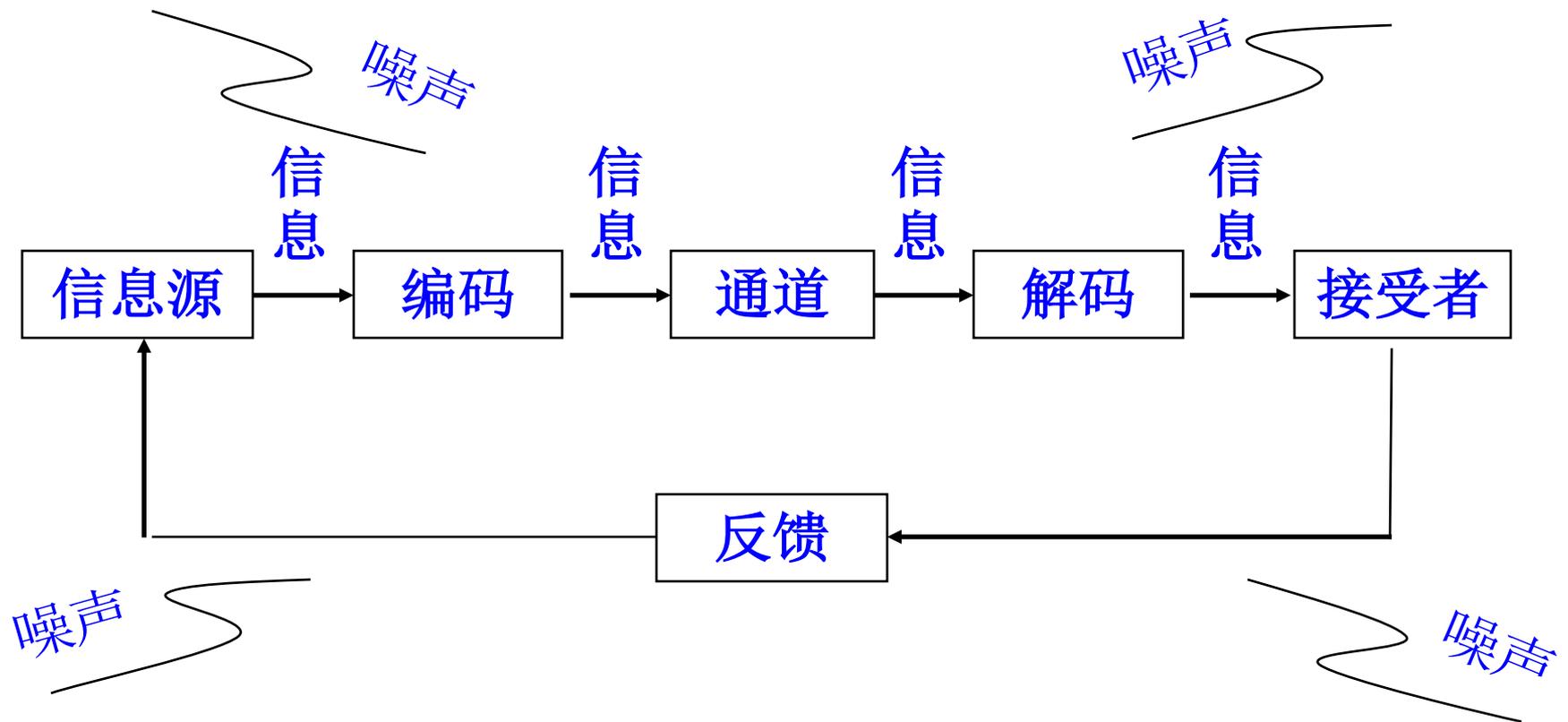
$$\frac{\text{我的报酬}}{\text{我的贡献}} > \frac{\text{别人的报酬}}{\text{别人的贡献}} \quad \text{不公平, 报酬过剩}$$

$$\frac{\text{我的报酬}}{\text{我的贡献}} < \frac{\text{别人的报酬}}{\text{别人的贡献}} \quad \text{不公平, 报酬不足}$$





• 5、有效沟通



感谢您的聆听，请提宝贵意见



联系方式：电话 62519360
E-mail zhouwx@ruc.edu.cn