

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.12.003

## 人力资源管理百年:演变与发展

赵曙明, 张敏, 赵宜萱

(南京大学商学院, 江苏南京 210093)

**摘要:** 人力资源管理作为一门重要的学科,与社会和经济环境的变化紧密联系且发展迅猛。尤其在过去的40年的演进发展中,企业家和管理者越发重视人力资源管理的作用,而其在学术研究领域,也逐渐成为学者们关注的热点。基于不同国家历史环境的差异,就中国和西方国家而言,人力资源管理发展的速度有显而易见的差异。为通晓各个阶段人力资源管理发展的不同特征,本文首先追溯百年历史并以人性假设为参考线,依据人性假设的发展历程,梳理了国外人力资源管理发展的过去和现在。从最先的劳动管理,到“经济人”假设与机械化人力资源管理模式、“社会人”假设与适度人性化人力资源管理模式、“自我实现人”假设与高度人性化人力资源管理模式、“复杂人”假设与自主化人力资源管理模式,在不同人性假设的理论指导下,人力资源管理模式也不断发展、越发完善。然后,本文厘清了国内不同历史时期影响人力资源管理的相关政策、理论发展和实践运用。不难发现,中国企业人力资源管理模式的发展经历了“艰苦奋斗”之劳动人事管理到“对外开放”之人力资源管理的转变。此外,本文还细分了“对外开放”之人力资源管理的不同阶段,包括人力资源管理的起步、成长和成熟三个时期,由此详细地梳理了国内的人力资源管理发展过程。最后,为了帮助企业和管理者更好地实现人力资源管理的功能,本文提炼出现阶段中国企业的人力资源管理可能面临的四大问题,即新生代员工的管理、大数据背景下的人力资源管理、共享经济下的人力资源管理和跨国企业的人力资源管理,希望通过对这四种情境下人力资源管理问题的分析,为后续研究提供一定的借鉴。

**关键词:** 人力资源管理;人性假设;新生代员工;大数据;共享经济;跨国企业人力资源管理  
**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)12-0050-24

### 一、引言

在漫长的历史长河中,人力资源管理(human resource management, HRM)与其他管理学分支一样,都经历了从雏形到相对成熟的阶段,作为管理学领域不可或缺的一个分支,其发展受到了国家政策环境、外部市场环境、企业自身等因素的影响。在人性假设正式被提出之前,国外

收稿日期: 2019-02-24

基金项目: 国家自然科学基金资助重点项目(71832007);国家自然科学基金青年项目(71702071)

作者简介: 赵曙明(1952—),男,南京大学人文社会科学资深教授、商学院名誉院长、博士生导师;

张敏(1994—),女,南京大学商学院博士研究生;

赵宜萱(1981—),女,南京大学商学院助理研究员(通讯作者)。

的人力资源管理首先是以劳动管理的形式存在的,尽管没有正式的人力资源管理,但在劳动分工中也体现了人力资源管理的前身。从最初的简单协作,到有限劳动分工,再到专业分工,分工模式的不断精细化符合社会经济发展的要求。从部落社会到手工业时代,再到机器化时代,时代的发展不断催生劳动分工模式的变化。之后,随着人性假设的提出,在人性假设的指导下,各个阶段呈现出的人力资源管理模式也各不相同。鉴于此,本文通过回顾国外人力资源管理发展的历史,重点阐述在不同的历史发展阶段,人性假设的变化和人力资源管理的发展历程,力求忠于历史地客观介绍事实。首先,第一次工业革命的发生,改变了传统的手工业生产方式,大规模的机器化生产改变了之前的劳动管理方式,标准化的生产催生了标准化的管理,外加受到古典管理理论和经济人假设的影响,机械化的人力资源管理模式盛行一时。然而,这种长期的机械化人力资源管理模式,表现为过度严苛的管理方式,让劳资矛盾愈发尖锐。管理者们意识到该问题后,开始注重员工与同事、组织之间的关系,即在社会人假设的指导下实行适度人性化人力资源管理模式。该模式的出现慢慢缓和了企业内部矛盾,但过于强调非正式组织的作用,而忽视正式组织的功能,使得社会人假设饱受学者们和管理者们的质疑。在此基础上,自我实现人假设应运而生。基于需求层次理论自我实现人假设强调通过员工潜能的发挥,满足其自我实现需求。在自我实现人假设的指导下,形成了高度人性化的人力资源管理模式。值得研究者和管理者们深思的一个问题是,自我实现需求是少有人能完全满足的,那么高度人性化的人力资源管理模式对员工所起的积极效果是否与预期不一致呢?有学者指出,应该考虑组织和环境因素,从多个角度研究员工不同阶段不同层次的需求,由此出现了自主化的人力资源管理模式。本文详细阐述了不同阶段不同的人性假设对应的人力资源管理模式,以及在这些管理模式下的常见的管理措施,以此为读者们梳理国外人力资源管理的发展历程。

与之相对应,我国的人力资源管理也在稳步发展中,中华人民共和国成立至今,我国的经济环境也发生了重大的变化,经历了从计划经济到市场经济的转变。受国家政策和经济形势的影响,中国企业人力资源管理模式的发展经历了“艰苦奋斗”之劳动人事管理到“对外开放”之人力资源管理的转变。在劳动人事管理阶段,即在高度集中的计划经济体制时期,“人力资源管理”由于受到政治环境等各方面因素的影响,并未得到迅速的发展。但在改革开放后,我国进入市场经济阶段,人力资源管理的实践和研究经历了从起步、成长到成熟三个时期。在起步阶段,西方的部分人力资源管理理论开始陆续被引入国内,国内的研究深受西方管理理论的影响;在成长阶段,学者们开始关注中国本土的一些管理实践问题,研究西方的人力资源管理理论是否适用于中国本土的管理情境;在成熟阶段,学者们关注更多管理实践中的问题,从不同的视角来研究不同管理情境中的问题,致力于寻找适合中国情境的人力资源管理模式,最大限度地发挥人力资源管理的作用。本文将对不同阶段国内人力资源管理的发展状况以及与之相对应的国家政策等进行梳理,以提高对人力资源管理的认识。

最后,本文列举了当今中国企业的人力资源管理正面临的几大热点议题,包括新生代员工的管理、大数据背景下的人力资源管理、共享经济下的人力资源管理和跨国企业的人力资源管理四个部分。当具有鲜明个性特征及价值观的“80、90后”群体步入职场,如何为他们“量身定做”合适的人力资源管理模式;当大数据的发展逐渐渗透到企业的日常工作,如何利用新型技术的优势,选择、培养和管理复合型人才,促进企业的可持续发展;当共享经济的影响迅速波及大众的生活和工作,传统的人力资源管理方式是否适用于新型非雇佣关系的平台企业与劳动者;当经济全球化加强了各国之间的联系,企业家们也更多地选择走出国门进行投资时,这些跨国企业应如何进行有效的人力资源管理。本文通过对以上四个人力资源管理热点的分析,希望对正在从事或即将从事人力资源管理研究的学者有一定的启发。

## 二、国外人力资源管理研究的发展历程

### (一)劳动管理

人力资源管理在被大众了解和熟知之前,是以劳动管理的形式存在的,经历了部落社会的简单协作、手工业时代的有限劳动分工和机器化大生产阶段的专业分工三个阶段。在各个发展时期,人力资源管理发挥的作用也存在一定的差异。

从管理的历史发展来看,人力资源管理最早可以追溯到诸如部落之类以单位运行的组织中。由于采集食物、保卫安全等的需要,以及工具的发明和使用,具有血缘关系的部落的规模不断扩大。正是因为部落的发展,部落成员们发现需要制定一定的规则和制度才能使得他们在不同部落之间的竞争中生存下去。由于人们之间体力和认知的差异,集体任务会根据不同的需求进行划分,出现了劳动分工现象,管理也随之产生,这可以理解为最早期的人力资源管理。一旦存在分工,就自然而然地出现了层级制度。在原始部落中,一般由年长者或体力最充沛者担任领导,其他相对年轻的成员一般需承担不同的生产角色。通过简单的“人力资源管理”,群体内部实现了劳动分工,群体成员共同努力,实现部落的最终目标。

随着欧洲大陆的不断扩张,商业和贸易也不断发展,但当时主要以手工业劳动为主,主要的商品制作过程是在家庭中完成的,以家庭为单位进行生产,再由商人进行回收和销售。尽管这样,在手工业劳动中也存在等级制度,从学徒到师父再到行会,会形成一定的制约,比如行会会控制人们的工作类型,并对他们所生产产品的质量进行监督,最后才由商人进行采购和销售。在这种有限的劳动分工下,人们的工作积极性不高,生产效率也较低,尤其是在市场不断发展、商人之间的交易量越发增多的情况下,这种手工业劳动的方式被证明是难以适应市场需求的。

靠技术发展取得重大突破的第一次工业革命的发生,使得人们的生产方式发生了重大变革,大机器生产代替了传统的手工劳动,这意味着人们的谋生方式也将随之发生转变。工厂系统的诞生(Dulebohn等,1995)改变了员工的就业关系,员工需要通过使用机器来进行专业化的生产活动,而不是传统的手工业劳动,这也有效地提高了工厂的生产效率,提升了工厂效益。在大机器生产之初,管理者们面临许多管理问题,比如,一方面,工人们的抱怨情绪升级,他们原先更多的是在家庭中进行生产劳动,现在由于工厂的出现,不得不背井离乡,进入工厂进行单调重复的工作,这种日复一日的工厂生活让他们出现焦虑、抱怨情绪;另一方面,工厂缺乏熟练的操作工人,如何对工人进行培训和监督,使其更加高效地完成工作也成为管理者们急需解决的问题。而当时由于管理者认知水平等受到各方面的限制,并且缺乏相应的管理经验,企业的人力资源管理主要是对员工的生产监督,领导者对员工进行绝对的控制,要求员工遵循自己的看法,更注重生产效率的提高,而不关注员工的其他需求。这种管理方式在第一次工业革命期间起到了良好的作用,能够有效提高员工的工作效率,提升工厂的效益,因此,这种管理方式一直持续下去,直到19世纪末才发生改变。

不同于简单地对员工进行监督,在工厂不断发展的过程中,管理者们开始关注员工的福利问题以及如何激励员工。比如针对工人的纪律问题,一名英国工厂的管理者Robert Owens强调使用道德劝告的形式而非肉体惩罚来管理工人,以及通过木柱的颜色来判断工人的绩效和激励工人(陈雅珺,2012)。当然,“福利工作”的开创者也是Robert Owens,他提出将员工的福利纳入工厂的制度,这也是对传统雇佣关系的一种改变形式。他购地创办新和谐公社,实践新工业社会的设想。在他的实践中,工人可以获得衣食住行等方面的补助,也就是现有的公司住房、公司商店、公司学校、学徒制、养老金、人寿和意外保险等福利的前身。很显然,这种福利措施旨在提高工人的工作积极性,避免劳资冲突等(Davis,1957)。作为福利制度的开创者,Robert Owens的管理实践成为西方企业现代福利制度的前身。

## (二)“经济人”假设与机械化人力资源管理模式

古典管理理论指的是19世纪末20世纪初在美国、法国、德国等国兴起的一种科学的管理理论。通常认为,其主要包含泰勒(Taylor)的科学管理理论、法约尔(Fayol)的经营管理理论以及韦伯(Werber)的行政组织理论。作为管理学的基础性理论,它们分别从个人、组织以及社会三个角度解释了一些管理现象,有效地解决了当时生产率低下、劳资矛盾冲突等问题。即便如此,这三个理论都遵从“人是机器”的基调(Taylor, 1916),即著名的“经济人”假设,重点在于作业管理及研究,应用标准化的机械管理模式。所谓“经济人”假设,最早起源于亚当·斯密的《国富论》,后来,美国行为学家道格拉斯·麦格雷戈(1960,《企业中人的因素》)总结和概括了古典管理理论管理思想背后的假设,称之为“经济人”假设,并提出“X理论”进行了详细的阐述。该理论认为,人们的行为出现的目的是为了获得最大的经济利益,对企业来说,员工工作的目的是获得经济报酬。作为“经济人”假设的理论基础,古典管理理论从实际的现象出发,使用科学的方法来解决实践中出现的问题,它使得资本主义社会得到进步,同时极大地影响了后来的管理理论。在“经济人”假设的影响下,组织主要通过制定各种工作制度和工作规范来管理员工,并通过经济报酬和物质手段来激励员工。科学管理理论推崇自上而下的管理和控制、严格的等级观念和制度等,因此在实践中使得工人们产生了强烈不满和抱怨情绪,特别是随着经济技术的不断发展,工人们更加注重保护自己的权利,促使工会组织形成与壮大,而资本家与工人间的冲突和矛盾也愈加激烈。此外,管理工作的复杂性和管理任务难度的增加,使得学者们开始不断思考仅依靠之前一直推崇的管理方法是否真的有效?因此,一些与企业、社会发展相适应的理论、政策等应运而生,而管理者们也顺应时代发展的趋势,在日常的管理实践中不断检验和发展这些理论、政策等。

在工业革命的浪潮影响到美国企业发展的早期,英国曾试图通过禁止出售机器和熟练劳动力等方式来阻止美国工业的发展,被称为“美国制造业之父”的Samuel Slater却在此时浓墨重彩地登上了历史的舞台,他将英国最新的纺织工艺带到了美国,并建立了著名的“罗德岛体制”(Rhode Island System),为美国在纺织业上赶超英国提供了重要保证(刘占青, 2015)。再后来,随着大机器的使用,规模化的大生产使得工厂内雇佣员工的数量急剧增加,进而促使美国的纺织业也进入了高速发展时期。一些工厂主开始雇用专业的管理者,授予他们一定的管理权限。这些专业管理者的出现,使得工厂业绩迅速提升,而当时的管理经验也就是管理和人事政策的早期理念。然而,随着美国经济的不断发展,大规模的机器生产越发普遍,这种增长带来的最明显的问题就是劳资冲突的增多。为了有效改善劳资关系,一些企业家建议在传统管理的基础上增加福利政策,因而,为现实所迫,第一位福利秘书诞生。1897年,美国收银机公司(National Cash Register Company)开始尝试设置“福利工作办公室”以及“福利秘书”(Wren和Bedeian, 2012),该职位的工作主要包括听取工人的意见和建议、了解工人的心理诉求、为工人提供娱乐活动与教育培训、关注员工的道德和品行等。尽管福利相关工作为工厂带了一定的好处,但管理者们发现,福利工作往往会受到情感因素的影响,不利于工厂的科学管理。因此,“福利工作”逐渐被“人事管理”所代替,福利秘书的角色最终演变成雇佣经理,后来又演变成人事经理,后续的工作主要包括雇佣、解雇、管理和激励员工等。当管理者们开始思考标准化和规模化生产时,他们更多地关注如何改进人事工作,相应地,第一家人事专业人员协会成立,该协会致力于处理企业的人事问题,是一个全国性组织。然而,在许多工厂或企业中,一些雇主为了自身的利益,会不断虐待工人,使得劳资纷争越发激烈,部分工人加入了还未成熟的“工会”,想要以此维护自己应有的权益以及福利。但显而易见,雇主们反对工人加入工会,采取了一系列措施抑制工会的发展,这不仅不能解决工人的问题,反而使得劳资冲突更加明显。

此阶段人事管理的出现和发展与工业心理学有着千丝万缕的联系,而工业心理学的成就又起源于两个方面,一是被称为科学管理之父的泰勒的研究,他强调管理工作的科学化与标准化,强调用科学管理的方法来研究工人的工作效率问题。尽管科学管理的方法在现在看来存在一些不合理性,但站在当时的时代发展情境下,可以看到该理论的先进之处。它第一次将科学管理的理念引入人事管理,科学地探讨有效的人事管理与企业绩效之间的关系。二是受心理学的影响,1879年,德国心理学家冯特(Wundt)在莱比锡大学建立了第一个心理学实验室,且在此培养了许多为大众所熟知的心理学家,尤其是美国的心理学家,如巴伦(Bayan)和明兹伯格(Minsterberg)。巴伦积极提倡将心理学运用到工厂生产和企业管理中来,促进了工业心理学的发展。作为冯特的学生,明兹伯格接受了严格的内省法训练,他批判不将心理学研究成果用于改善人性的同事们,所以,在他的职业生涯中,他致力于将实验心理学应用于工业生产领域,进行一些有助于提高生产效率和改善工作条件的实用研究,最具代表性的是他于1913年出版的著作《心理学与工业效率》(Psychology and Industrial Efficiency)。他认为,如果企业为员工提供适合他们心理和情绪能力的岗位,员工的工作效率将大大提高,且工作满意度也会增加。如何合理安排工作岗位呢?他提出可以使用心理测验和工作模拟来评估求职者的知识、技能和能力(陈立,1983)。

总之,在“经济人”假设风靡的时期,严格的管理制度促进了企业标准化的管理,在一定程度上促进了企业的发展与成长,但与此同时,这种管理方式逐渐暴露出自身的问题,包括忽略了员工个体的需求等,为此相继有很多心理学者致力于从员工的个体差异出发,研究选拔、使用和培训、考核等问题(车丽萍,2009),逐渐形成了与人事相关的人事心理学。此外,另一部分学者积极探索如何生产和改进与人的生理、心理相适应的机器,通过合理的机器使用,降低生产过程中意外的发生和员工的疲劳程度,并提高员工的工作效率,这也是目前比较热门的工程心理学的雏形。总而言之,19世纪末到20世纪初的人事管理研究是基于招聘、薪酬、福利等实践的,其成果更多集中在个体心理学领域,也就是说,在研究中,心理学家们大多研究个体之间的差异,忽略了群体关系以及组织环境和社会环境,但总体而言,研究的方向与社会发展是相一致的,所提出的相关措施、实施的职能等,为现代人事管理的出现和发展提供了良好的开端。

### (三)“社会人”假设与适度人性化人力资源管理模式

1929年,美国经济危机爆发,失业率骤升,再加上长期的劳资冲突,员工的基本权利无法得到保障,在此背景下,美国出台了《瓦格纳法案》,强调了司法体系和制度建立的重要性,同时强调了政府的干预作用。此外,《诺里斯—拉瓜迪亚法案》的颁布,标志着商法时代的结束,开启了劳动法时代,也因此促进了工会的发展。在管理实践中,霍桑通过实验发现,更多地关注工厂员工自身的需求,可以更好地提高员工的生产效率。20世纪30年代,基于霍桑工厂的照明实验,社会心理学家梅奥(Mayo)发现影响员工工作效率的最重要因素不是员工获得的物质利益,而是工作中的人际关系。梅奥认为工人产量受限的原因不是担心被解雇,而是反感技术人员测定他们的工作效率,这种工业生活会造成工人的无能为力感,使其产生不满,而工人找不到满意的渠道表达对人际问题和工作的不满,这导致了悲观主义的产生,进而出现对权威的不满和产量受限现象。也就是说,一些社会因素和工人的需求会对工作产量产生一定的影响,这导致了著名的“人际关系运动”。这个理论的基本假设是工人是有社会需求的,需要社会承认,他们不是机械的、被动的动物,管理者需要重视工人的需要、动机、满意度等个体因素和团体、组织因素,相对于金钱或经济刺激,工人被接受为一个团体的成员显得更为重要,他们需要在团体中获得尊重感、融洽感和安全感等。在企业中,员工不是“经济人”,而是“社会人”,影响工作效率的至关重要的因素是工人的士气。因此,人事管理关注的重点也从工作转向员工,强调

员工与组织的和谐统一(张杉杉等,2009)。梅奥提出的观点和理论也得到了一些学者的支持,如美国现代管理理论之父切斯特·巴纳德(1938)有关系统协作的观点认为,员工不应是组织的工具,反之,组织应该为满足员工的需求而做出努力。

在“社会人”假设的指导下,管理者开始采取适度人性化的人力资源管理模式(李长江等,2012),即在管理的过程中,重视员工与同事、组织之间的关系,重视员工的情绪与感受,通过对员工的尊重与爱护,体现组织中员工主体地位的上升。基于“社会人”假设,管理者可采取的人力资源管理对策如下:(1)企业的管理不应只关注工作任务,还应注意员工的人际关系问题,尊重和关心员工;(2)在对员工的激励方面,用集体奖励制度代替个人奖励制度;(3)管理人员的职能不仅是计划、组织、控制,还包括了解员工的人际关系情况,协调好员工之间的关系,培养员工对组织的归属感;(4)鼓励员工之间的沟通与交流,实行参与式管理(程素萍,2002)。

相对于只重经济利益的“经济人”假设,“社会人”假设指导的管理模式下的员工更有集体归属感与工作满足感,在工作中也取得了更高的效率,更有利于缓解越发紧张的劳资关系,但这种假设和人际关系运动是否真的有效,是否适用于此阶段的大部分企业值得商榷,因为其过分强调员工的人际关系,即非正式组织的作用,易使组织和学者们忽略对正式组织的关注和研究,因而在发展中也受到了一定的挑战(欧阳奕,2013)。在实践中,“人际关系运动”不断被检验,直到20世纪50年代,人们逐渐发现在工作中,快乐很重要,但根据梅奥的观点,工厂的生产力并未得到提高,员工的满意度与以往相比也并无差异,也就是说,以人际关系为中心的人事管理方法并未取得成功,因此也较少获得推崇,但提升员工满意度、提高工厂生产力的需求一直存在。而为应对这种状况,一些著名的激励理论随之产生,如马斯洛(Maslow)提出的需求层次理论和赫兹伯格(Herzberg)提出的双因素理论。这些理论都强调了满足员工社交需求的重要性。与此同时,著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在《管理实践》中明确阐述了“人力资源”的内涵,“人力资源”概念开始登上舞台,逐渐为大众所熟知。而真正提出“人力资源管理”概念的学者是怀特·巴克(E. Wight Bakke, 1958)和雷蒙德·迈尔斯(Raymond E. Miles, 1965),他们分别提出了人力资源职能理论和人力资源模式理论。巴克认为人力资源管理的职能包含多个内容,如人力行政管理、劳工关系、人际关系以及行政人员开发等;迈尔斯提出了关心员工福利和幸福的重要性,认为为了收到长期的效果,更需要充分开发和利用员工的经验和知识。此外,研究问题也从“人际关系”逐渐转变为“工作生活质量”(QWL),该新命题的出现是学者们对工作生活质量与人力资源产出的关系进行研究的成果,他们认为,工会和管理部门应共同合作改善员工的生活福利和工作环境,以增加参与决策的手段,提高员工的工作效率和满意度,从而提高企业的生产效益。QWL在美国的发展表现为几部法案的颁布,包括《民权法案》(1964)、《职业安全与健康法》(1970)等。

#### (四)“自我实现人”假设与高度人性化人力资源管理模式

“自我实现人”的概念最早可以追溯到美国入本主义心理学家马斯洛的需求层次理论,在该理论中,马斯洛认为,在最基本的衣食住行和归属与爱的需求得到满足后,人们有自我实现的需求,这种需求是指人们需要不断地发展、提升和完善自己,实现自己的目标与理想。所谓自我实现,是指人们对于发挥自身潜能的需求,只有当自己的潜能得到充分的发挥时,人们才会有自我实现的满足感(欧阳奕,2013)。但在对该理论的解释中,马斯洛也指出,由于社会环境的限制,人们在追求“自我实现”的过程中很难得到充分的条件支持,因此很少有人可以真正达到自我实现的水平。后来,麦格雷戈发展了马斯洛的“自我实现人”假设,提出了“Y理论”,该理论强调,(1)在满足了基本需求后,员工会主动追求工作中的成就感;(2)人们不是厌恶工作的,且在工作中会主动承担责任;(3)人们对待工作的激情取决于控制条件,相对于外部控制条件,人们更

多地选择在内部控制和自我管理下工作；(4)对管理者来说，不应只用强制和惩罚来管理员工，也就是说，相对于金钱等外部激励，采取共同达成组织目标等内部激励更容易让员工满足自我实现需求；(5)在组织中，应注重员工的参与度和创造力的发挥。

对管理者而言，基于“自我实现人”假设和“Y理论”，他们可以采取多种管理措施来提高管理的有效性，如(1)积极创造对员工来说更有意义感和挑战性的工作与环境；(2)在激励员工时，更多地考虑内在激励，其次再考虑外在奖励；(3)通过建立参与决策的制度，增加员工的自主权。基于以上管理措施，员工将在工作中更好地发挥创造力，实现自身的价值，也更容易获得满足感和成就感。在“Y理论”指导下的管理措施被认为是行之有效的，如通过工作承诺对员工进行控制(Truss等，1997)，这种方法可以在一定程度上降低员工的离职率。

第二次世界大战之后，科学技术的迅猛发展使企业的规模和生产得到了显著的扩大和提高，随之而来也出现了很多管理问题。为深入了解和解决这些问题，管理实践者和学者们都付出了努力，此外，其他领域的一些学者也致力于从不同的角度、使用不同的研究方法来研究管理问题，因此，当时出现了多个管理学流派和相对应的理论。1961年美国管理学家哈罗德·孔茨出版了其著作《管理理论丛林》，并在该书中将此现象称为“管理理论丛林”，他认为该丛林中包含六大理论学派。到1980年，哈罗德·孔茨认为此时的管理理论已发展为11个学派。当然，除了哈罗德·孔茨外，还有其他的学者也对当时的西方管理理论进行了划分，如丹尼尔·雷恩、劳德·小乔治、哈罗德·波拉德等，不同学者的划分标准有所差异。当时的管理理论和思想表现出“百花齐放”的特征。

在“自我实现人”假设的大背景下，管理实践者更注重高度人性化的管理模式，主要表现为注重员工心理因素的作用，充分认识到员工的动机和需求，从而注重个人目标和组织目标的统一。无论是从国家出台的政策，还是从企业具体的管理实践，都不难看出，人们关心的不仅有物质福利，还有精神上的满足(张杉杉等，2009)。“自我实现人”假设的提出与发展，使得20世纪60到70年代学者们开始从社会学、心理学的视角来研究人的行为、需求和动机，基于此产生的理论对人力资源管理理论的发展和对实践的指导均有重大的意义，如奥德佛(Alderfer)的生存—关系—成长理论、麦克莱兰(McClelland)的成就动机理论及认知评价理论、洛克(Locke)的目标设置理论、亚当斯(Adams)的公平理论和弗洛姆(Vroom)的期望理论。这些激励理论从不同的角度论述了关注员工心理、安全与健康的重要性，认为根据科学的心理行为分析，可以更有效地实施管理，以提高员工的满意度和生产力(时勤和时雨，2017)。除了从员工的角度出发，领导行为也是学者们关注的对象，他们不断探索怎样的领导更有效，因此提出了经典领导理论，包括特质理论(trait theory)、行为理论(behavioral theory)和权变理论(contingency theory)。

马斯洛在提出需求层次理论时曾指出，很少有人能真正达到自我实现的水平，在管理现实中也确实如此，而这也正是“自我实现人”假设的局限所在。在企业中，即使员工有自我实现的需求和对工作意义感的追求，组织难以精准地把握员工的需求、员工个体很难满足这种需求也将成为难以解决的问题。因而，在管理实践中，该假设很难被实现。

#### (五)“复杂人”假设与自主化人力资源管理模式

“复杂人”假设的提出者们认为，人们的需求和欲望是多种多样、无穷无尽的，且与不同的阶段、环境等因素高度相关，因此，在考虑人性时，不能仅认为某个人是只重经济利益的“经济人”、有强烈归属需求的“社会人”或寻求工作成就感的“自我实现人”，这种划分的标准过于单一，员工可能同时存在多种不同的需求，且在不同的时间段需求也会发生变化。正是需求的多样性导致了错综复杂的动机模式，“复杂人”假设主张从组织、环境的角度，系统地考察人性假设。在“复杂人”假设的基础上，有学者概括和提炼了“超Y理论”。该理论认为，(1)人们的需求具

有多样性,不同的人在不同的阶段可能同时存在多种不同的需求,且人们的工作动机也是多种多样的;(2)人们不同的需求与工作动机之间发生相互作用,产生错综复杂的动机模式,共同影响人们的行为;(3)由于工作环境等多方面因素的交互影响,人们可能随时随地会产生新的工作需求和工作动机;(4)正是由于存在复杂且有差异的工作需求和工作动机,相同的管理方式未必适用于每一个人,面对不同类型有不同需求的员工,需要采取有针对性的管理方式,而不是盲目地仅使用一种。

“超Y理论”也被称为权变理论,是权变管理的基础。该理论认为,不存在适用于所有组织行为、所有员工个体的管理方式,管理实践者需要根据个体之间的差异,结合多样的组织形式、企业情况,采取灵活多变的管理模式。也就是说,管理措施的提出是建立在个体、组织、环境三个方面有机结合的基础之上的,不能忽视任何一个方面。但遗憾的是,提出“复杂人”假设的学者们仅意识到人性的复杂情况,而未能准确地对这种复杂的情况进行定量研究。

在“复杂人”假设的影响下,加之电子计算机等新技术的快速发展与应用,该时期的理论也得到了快速的发展,进入了当代管理理论的新时代,出现了诸多管理理论与学说,如约翰·科特的领导理论、彼得·圣吉的学习型组织理论、马斯·彼得斯的管理革命理论等(元名杰,2009),众多理论的出现促成了继现代管理理论出现后的又一“繁荣”景象。

在众多理论与研究中不得不提到战略人力资源管理的发展。为了应对日益激烈的竞争,人力资源管理的职能也在不断丰富和发展,产生了新的功能(Kochan等,1985),在企业发展的过程中,成为企业的“合作伙伴”。随着战略管理的兴起,实践界的管理者们在研究企业战略的同时,也在思考如何将企业战略与人力资源管理结合起来,发挥人力资源管理的最大效用;对学者们而言,不同的战略管理下的人力资源管理也成为他们感兴趣的话题。战略人力资源管理最早是由考夫曼(Kaufman)提出的,他认为人力资源管理在发展的历史上,依次经历了劳工问题、劳资关系、人力资源与劳资关系分离和当代人力资源管理几个阶段,而在最后一个阶段出现了战略人力资源管理。而真正激起学者们好奇心的,是在20世纪80年代,一些学者呼吁,企业需要合适的战略人力资源管理去帮助它们应对外部竞争和自身创新所提出的要求(Beer等,1984;Fombrun等,1984)。因此,学者们开始积极探究在人力资源管理发展的过程中,战略人力资源管理是如何形成的,以及它的功能何在。Lawler等学者根据一项纵向追踪研究的数据,提出在企业成长的不同时期,人力资源管理扮演不同的角色。Miles和Snow(1984)从人力资源系统的视角,分析了不同企业的组织类型等,比如在对林肯电气的考察中,他们发现该企业使用的是防御策略模型。当然,学者们为了更好地就战略人力资源管理这个话题进行对话,首先要对战略人力资源管理的内涵进行界定。然而,不同学者的研究视角存在差异,因而他们对战略人力资源管理的定义也出现了些许差异。如,Chadwick和Dabu(2009)在回答战略人力资源管理是什么的问题时,指出它是人力资源管理实践和政策与组织输出之间的关系。而在提及战略人力资源管理具体包含哪些功能时,Delery和Doty(1996)认为其应包括内部职业机会、正规培训体系、业绩测评、利润分享、就业安全、员工意见投诉机制和工作设计七个方面。尽管多位学者对于战略人力资源管理到底是什么以及包含哪些成分的论述有所不同,但他们都一致强调,企业应从宏观战略层面去发挥人力资源管理的作用,体现人力资源管理特有的价值,从而建立持续的竞争优势。

随着不断深入的挖掘,学者们不满足于仅了解战略人力资源管理的内涵,同时也进行了一些实证研究,关注人力资源管理实践是如何影响企业绩效的(Huselid,1995;Delery和Doty,1996;Wright等,2001)。例如,MacDuffie(1995)在研究二者之间的关系时发现,雇员拥有管理者所欠缺的技能和知识,并将这些技能和知识运用到工作当中,更有利于企业的发展。经过长

达30年的发展,除了基于现象和事实的实证研究,学者们也进行了理论方面的探讨,发展出了战略人力资源管理领域的基础性理论。早在20世纪50年代, Penrose就首次提出了资源基础理论,随后,一些学者(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)通过研究发展和完善了该理论,使之成为企业战略管理领域人们所熟知的理论。该理论有效地将人力资源管理与战略管理相结合,使人力资源管理与战略管理成为双向影响的关系,突出强调了战略人力资源的价值,认为它反过来又会影响企业战略的制定与实施。资源基础理论认为,组织是由诸多资源组成的,组织是否具备竞争能力,取决于其所获得的资源或能力的多少(李隽等, 2011)。Barney(1991)通过对企业内部资源和能力的研究,提出了影响企业竞争优势的三个因素:物质资源、人力资源和组织资源。也正是基于该研究,他随后于1991年提出了著名的VRIO模型,认为一家企业能否获得竞争优势,取决于其是否拥有一些资源,而这些资源不同于一般的常规资源,必须具备几大属性,如有价值性、稀缺性、难以替代性、难以模仿性、不可移动性。该模型得到了社会大众的广泛认可,也成为学术界研究人力资源管理角色的一种分析范式。

战略人力资源管理的发展也带动了人力资源管理领域的另一个研究分支——人力资源管理角色——的出现。学者们开始思考,在战略人力资源管理发展的不同阶段,人力资源管理所扮演的角色是否有所差异。为此,学者们进行了一系列的研究。李隽等(2011)梳理了在不同理论的基础之上学者们提出的不同的人力资源管理角色。他们发现,一方面,从静态分析的视角,部分学者基于资源基础理论,认为人力资源管理应在企业中承担不同的角色任务,以更好地发挥人力资源的作用(Lado和Wilson, 1994);另一方面,基于动态能力的视角,学者们也对人力资源管理的角色进行了探讨,如人力资源管理到底在企业实践中扮演什么样的角色,是战略伙伴(Dyer和Hodler, 1988)、战略参与者(Ulrich等, 1994, 2001),还是同时兼顾多种角色(Schuler, 1990)?学者们也是众说纷纭,尚未达成一致的见解。然而,到20世纪末,学者们逐渐意识到仅仅关注人力资源管理所扮演的角色是什么并不特别重要,更重要的是了解人力资源管理角色的实现机制,也就是探讨在特殊时期人力资源管理角色是如何发挥作用的。基于此,Beatty和Schneier(1975)、Beer等(1984)、Chew和Chong(1999)、Lawler(1995, 1998, 2001)、Scullion和Starkey(2000)、Fairbairn(2005)、Hertog和Van Iterson(2010)等学者先后分析了组织兼并与收购、组织重构、文化变革、跨国企业等不同时期、不同类型企业中的人力资源管理所扮演的角色。除此以外,情境变量也是学者们和实践者们考虑的影响人力资源管理角色定位的重要因素之一(Beer等, 1984; Lawler III和Mohrman, 2003; Gomez-Sanchez等, 2005; Friedman, 2007; Hertog和Van Iterson, 2010)。

综上,国外人力资源管理经历了从劳动管理、人事管理、人力资源管理到战略人力资源管理四个发展阶段,与之相对应的人力资源管理模式也从机械化、适度人性化、高度人性化到自主化发生转变。而从人性假设的变化(从“经济人”假设、“社会人”假设、“自我实现人”假设到“复杂人”假设)我们不难发现,人们开始从关注自己向关注他人转变,从强调人的生物属性向强调人的社会属性、精神属性转变(王晓晖, 2008; 彭光灿, 2012),人性假设伴随着经济、技术、文化的发展越发成熟和完善。不同人性假设下的人力资源管理模式也存在差异,对管理实践者来说,对人的定义和假设不同,采取的管理措施也有所区别。随着人性假设的演变,研究视角和内容也不断丰富与完善,不再局限于研究提高组织绩效的微观层面因素,而是研究如何从战略的角度,建立战略目标,获得独一无二的竞争优势,以提高企业绩效。

### 三、中国人力资源管理研究的发展历程

#### (一)“艰苦奋斗”之劳动人事管理

1949年中华人民共和国成立,为了尽快恢复和发展国民经济,提高人民生活水平,国家实

施的总方针为“公私兼顾,劳资两利,城乡互助,内外交流”,同时,出台了一系列有效的经济政策,统一了货币和财政收支,消除了长期以来的恶性通货膨胀。全国各省市也积极响应中央的号召,开展各项改革活动,经过一系列的改革和经济举措的实施,有效提高了生产力,且为人民增加了就业机会,较大程度上提高了人们的生活水平,维护了社会稳定。尽管如此,处在计划经济体制下,我国对企业的管理也采取了与经济体制相一致的高度集中统一的控制,采取行政手段进行直接的管理,形成了具有时代特色的“铁饭碗”用工制度。工商业的发展面临一个重大的问题,即人才供不应求,尤其是对专业技术人员的需求难以得到满足。鉴于此,我国对企业实行了“统包统配”的人力资源计划和调配体制,也就是说,根据各地区的分配计划和用人计划,国家统一安排和分配毕业生的工作。自1953年起,根据中央“统筹兼顾,适当安排”的方针,逐步建立起职工“能进不能出”的用工制度。然而,随着经济的快速发展,这种用工制度能否跟得上经济发展的速度值得考量,因而出现了两次重大改革。这两次改革主要针对中华人民共和国成立初期出现的工资制度不合理问题,不再盲目地采取计时工资,而是采取计件工资。1957年,国务院又出台了一项新的规定,职工升级与工资调整均由国家统一安排和管理,工资管理体制显得更为集中和统一,这种人力资源配置方式与当时的计划经济体制是相适应的,因此,在一定时期内,有利于生产效率的提高,促进了经济的发展(鲍立刚等,2014)。

然而,在“大跃进”时期,我国取消了计件工资和奖励制度,一方面严重打击了职工的生产积极性,另一方面也使得企业人力资源管理体制遭受到冲击。随后从1961年到1966年,我国经济进入调整期,《国营工业企业工作条例(草案)》即“工业七十条”的出台,使得企业人力资源管理制度得到短暂的恢复与发展。总体而言,该阶段企业人力资源管理制度受到严重破坏(鲍立刚等,2014)。

综上所述,在20世纪80年代之前,我国企业基本处于劳动人事阶段,在该阶段高度集中的计划经济体制下,我国人力资源管理制度的发展受重要历史事件的影响,经历了一波三折,且由于工业、经济等条件的落后和限制,仅有部分学者对纺织行业进行了实地调查,并在20世纪60年代对飞行员的选拔进行过研究,其他仅限于对国外工业心理学文章、著作等的翻译和介绍(1935年,陈立《工业心理学概观》的出版)(张杉彬等,2009)。

## (二)“对外开放”之人力资源管理

### 1. 人力资源管理的起步阶段

改革开放后,中国经济、社会、文化等各方面均得到了空前的发展,与之相对应,我国现代人力资源管理出现和发展,取代了传统的劳动人事管理(赵曙明,2009)。这个转变是一个从计划经济向市场经济变革的、充满困惑与希望的进程(林新奇,2008)。然而,在80年代,由于“人力资源管理”的理念刚刚被学者们介绍到国内,人们对该理念的内涵还比较陌生,而且也没有相对应的理论,因此,学者和管理者们均把人力资源管理当成“人事管理”,且在该阶段,人力资源管理的实践并未得到大规模的应用。由于80年代初期,我国还处于计划经济体制内,对人员的管理属于大行政命令式管理,人们对人力资源管理的认识局限于对员工知识的管理和控制的工具成本观念,即传统控制模式(Walton, 1985)或传统的降低成本模式(Arthur, 1992),且该阶段实施的人事制度改革(“国家直接管理、统包统配”“国家宏观调控、企业自主用人”)仍是与计划经济体制相适应的,并不是真正意义上的企业人事制度改革(吴敬琏,2009)。

1978年中共十一届三中全会召开后,我国开始推行“家庭联产承包责任制”和“增量改革”战略(即对非国有部分的改革,通过鼓励以市场为导向的乡镇企业的发展,来促进国家经济的发展),加上后来《企业法》的颁布,扩大了我国企业的自主权。总的来说,这一时期的改革仍是计划经济体制下的“放权让利”的改革,通过对企业下放部分权力,调动企业生产的积极性,从

而提高企业的产出,增加国家的财政收入(林新奇,2012)。1984年国务院出台了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》,该规定中的扩权范围包括生产经营计划、资金使用、资产管理、机构设置、人事劳动管理等十个方面。其中,在企业人事管理方面,基于“管少、管活、管好”的原则,将部分干部管理权下放给企业,让企业拥有部分人事任命、聘用等自主权(林新奇,2012)。

尽管国家出台了相关的政策来保障企业拥有的权力,但长期处在计划经济体制下形成的“铁饭碗”用工制度仍占据主导地位,该制度也产生了一些问题,如企业出现冗员现象、员工缺乏纪律意识、工作效率低下,这些问题仅依靠部分现有的政策很难解决,因而,为对劳动制度进行改革,国务院于1986年陆续出台了几项规定,包括《国营企业单位实行劳动合同暂行规定》《国营企业招用工人暂行规定》等,主要针对企业在招工方面的自主权做出了明确的规定,通过推行劳动合同制,使得企业可以自行招聘所需要的员工,在一定程度上有效打破了长期以来形成的固定劳动制度的局面,赋予了企业更多的自主权和选择权,企业人力资源管理部门可以发挥更大的作用。然而,这些规定并不包括企业原有的职工,也就是说,原有职工不在改革范围之内,他们仍然属于固定工的制度范围,改革只针对就业增量部分。尽管在该阶段,国家出台了相关的政策,但实践者们仍缺乏人力资源管理的系统认识,将当时的人事部门作为管理和控制的工具,人事管理工作主要表现为日常文书记录、人事档案管理等,且对相应的岗位缺乏考核激励机制,劳动合同也流于形式,并未发挥其所具备的作用、价值和意义。因此,在1992年,国家又出台了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,该条例规定“企业可以实行合同化管理或者全员劳动合同制”,也就是说,劳动合同制的实施范围从原先后聘的员工转变为所有的员工。

1992年,我国开始确立社会主义市场经济目标,中国企业劳动人事管理也逐步随着市场化的影响发生了变革(林新奇,2008),我国企业拥有越来越多的自主权,不论是在经营上还是在人力资源管理上,都有很大的选择权。《关于深化企业劳动人事、工资分配、社会保险制度改革的意见》的出台,使得很多企业开始推行“干部能上能下、职工能进能出、工资能升能降”的机制,有利于打破原先的“三铁”局面。

这一阶段的人力资源管理除了受到时代特色以及政治、经济发展的影响外,还受到西方人力资源管理理论的影响。早期学者们对人力资源管理研究的焦点主要是劳动人事管理和人才管理,学者王通讯从1978年开始,发表了300多篇论文,大多与人力资源管理或人才开发相关,他在早年的学术研究中曾指出,人力资源管理与开发必将在中国兴起,并对中国传统的人事制度改革产生深远的影响,企业发挥人力资源功能,就是通过培训等手段激发员工所具备的与工作相关的现实能力与潜能,从而提高生产效率、实现组织目标(王通讯,1994)。此外,赵履宽也是较早意识到人力资源管理的重要性并进行人力资源管理研究的学者之一,他曾提出中国的振兴取决于人力资源的开发,认为我国可以通过发展教育事业培养具有较高智力素质和非智力素质的人才,有效地开发和利用人力资源,吸收和使用已有的知识和技能,不断健全劳动力市场,来促进我国整体经济状况的改善与发展。此阶段学者们的研究成果为中国人力资源管理的发展奠定了理论基础。

赵曙明自1991年回国后,积极地引入西方人力资源管理理念及相关的理论,编写和出版了《国际企业:人力资源管理》(1992)等书籍,系统地介绍了西方已有的人力资源管理理论,强调通过人力资源开发和利用,发挥人力资源独有的价值优势。对人力资源管理者而言,不仅要关注企业员工智力的开发,还要关注道德意识的开发,通过智力投资,不断挖掘员工的潜力,让员工得到充分的发展,将培养人才作为企业“最有价值的投资”。此外,不仅要制定企业人力资源管理发展的规划和计划,还需落实到具体的组织培训和发展中,关注员工的职业发展。因此,为

推动企业的有效经营,培养适合企业发展的经营人才至关重要,如对跨国企业而言,需要培养从事跨国经营的人才,尤其需要具备德、智、识、能、体等各方面素质和能力的人才(赵曙明,1993)。

除了将西方的人力资源管理理论介绍到中国,有些学者还在研究人力资源管理问题时结合了其他学科的理论,如王重鸣(1988)出版了书籍《劳动人事心理学》、张德(1989)发表了论文《企业文化建设的心理机制》、时勘(1990)出版了书籍《现代技术培训心理学》等,这些学者都较早地在研究人力资源管理问题时结合了心理学理论,使得对人力资源管理的研究更加丰富。王重鸣(1988)通过对比国内外“大五人格”与工作绩效关系的研究结果,指出当时更多的研究侧重于个性与个体绩效,而忽略了其对团队绩效的影响,所以他建议学者们在后续研究中,不能只注重研究个体层面的变量,还要考虑团队、组织层面的影响。此外,他通过现场研究,提出基于不同类型员工的不同需求,实行不同的激励方案。时勘(1990)在早期的研究中发现员工培训存在很多问题,比如,由于缺乏动态的研究以及缺乏对培训的学习规律的认识,员工培训的效果大打折扣,因而他提出,通过心理学的实验研究,将一些心理学的研究方法理论与具体的培训内容相结合,以最大化员工的培训效果。1991年,俞文钊提出“激励的激励与去激励连续带模型”,区别了激励因素与去激励因素,并强调了如何将去激励因素转换成激励因素。

因此,从20世纪80年代开始到90年代初期,我国人力资源管理的发展处于导入期,此阶段学者们尝试运用西方已有的管理理论和观念来处理管理实践中遇到的问题。一开始,学者们更多地将研究集中在领导和激励领域,较少涉及招聘、选拔、薪酬等人力资源管理课题,但随着人力资源管理的不断发展,人力资源管理的几大领域均成为学者们关注、研究和应用的重点,学者们的研究成果对国内外学术界以及实践界均有较大的影响,为后续的研究奠定了一定的理论基础。

## 2. 人力资源管理的成长阶段

在与社会主义市场经济体制相适应的现代企业制度下,我国的人事制度开始发生重要的变革,以企业高管为对象,对他们的行为进行激励和约束;直到20世纪末,人们才开始意识到需要对人力资源管理进行变革、发展和创新,由此人力资源管理开始被广泛应用,但由于当时的企业管理体制和市场经济体制不完善,并不能对人力资源管理的发展提供有效的制度支持,因此,当时的人力资源管理取得了部分发展,却并未发生质的飞跃。

中央曾提出,要用三年左右的时间解决国有企业脱困的问题,为解决这一问题,于企业而言,要建立现代人力资源开发与管理体系,在企业内部建立现代企业制度,使企业内部的资源实现优化配置(鲍立刚等,2014)。但即使中央提出了相关政策,当时的劳动力市场经济体制的变革也并没有为建立和完善人力资源管理体系提供强有力的保障。从另一方面来讲,该阶段人力资源管理的发展虽然并未取得重大突破,但开始逐步进入探索期,无论是学者还是企业家,都开始积极探索如何在实践中运用人力资源管理理论,通过理论去解决实际问题。

从1995年开始,国有企业改革不再以单个企业为单位进行,而是涉及所有的国有企业,“整体搞活”逐步取代了“单个搞活”的思路(鲍立刚等,2014)。党的十四届五中全会和十五届四中全会均提出了一些国家层面的战略来增强国有企业的活力和素质。1995年,我国首部《劳动法》正式生效,结束了多年来的固定用工制度、劳动合同工制度等,一方面,从法律上保障了劳动者的权益不受侵害,另一方面,又从制度上保证了企业的用工自主权。经济布局的调整影响了企业的战略性重组,随即导致越来越多的职工下岗,为解决这一问题,1998年劳动部推出的《“三年千万”再就业培训计划》和中共中央、国务院推出的《关于切实做好国有企业下岗职工基本生活保障和再就业工作的通知》为需要再就业的职工提供了制度保障。

在各项政策的支持和保障下,越来越多的企业家和管理者将人力资源管理理论应用到企业的管理实践当中,用理论去指导实践的发展。为了探究西方的人力资源管理理论是否适用于当时的中国管理实践,赵曙明曾在1999年针对各大企业的人力资源管理实践,在全国范围内进行了大规模的调研,结果发现,相比之前的几年,更多的企业选择从招聘、培训、绩效考核、薪酬等多个方面来规范企业的人力资源管理职能,采用增加薪资(如年薪制)的措施激励企业家和员工的效果甚好。尽管如此,由于该阶段的企业人力资源管理仍处于基础水平,仍出现了诸多问题,如人事管理部门以员工的工作表现为考核标准,更多地关注任务绩效和短期绩效,忽视了组织绩效和战略决策问题(吴秀莲,2006),缺乏完善的岗位分析、绩效考核体系、薪酬体系等,因而人事管理作为一个部门,只是被动地完成组织安排的任务,并未考虑如何使得人力资源管理在组织的长期发展中相对于其他部门发挥独特的价值和作用。究其根本,主要是因为该阶段人力资源管理系统还未完善,真正的薪酬体系还未完全建立,薪酬管理的依据和基础还未明确,存在诸多问题,比如企业内部权利和责任的模糊性。这些问题的暴露,不仅与外部的大环境有关,更多的是与企业自身相关,如产权制度不明确、缺乏专业的人力资源管理等。针对已经出现的问题,学者们除了致力于将西方的人力资源管理理论引入中国外,还通过一些实证研究来进行探索,尝试运用西方的人力资源管理理论来解决中国本土企业在发展过程中产生的这些问题。于衍平(1997)强调了中国企业人力资源管理中科学管理的重要性,通过介绍国外的管理理论,提出人力资源管理的核心问题是激励,并详细阐述了如何进行有效的激励。

### 3. 人力资源管理的成熟阶段

20世纪90年代末到21世纪初,由于外部环境的动态化,企业面临的竞争越发激烈,人力资源管理的变革也迫在眉睫,如何在国际化、市场化、专业化的变革中得到发展,成为企业家和学者们思考的问题。在这一阶段,企业越发重视人力资源管理部门职能的发挥,企业人力资源管理和开发的水平有了显著提升,人力资源管理从事务性向战略性转变,为企业赢得市场竞争提供独特优势。随着企业的发展,人力资源作为核心资源越发受到企业的重视,企业越发重视人才培养,建立了较为成熟的招聘制度、人才测评制度、薪酬考核制度以及激励制度。

与此同时,学术界对人力资源管理的研究也有了稳步提升,研究人员开始从不同的视角去探索解决企业实践所面临的各种问题的方法,以及如何更好地发挥人力资源管理在企业中的作用。在这一阶段,无论是企业家还是学者,都更多地关注人力资源管理与企业绩效之间的关系,探讨人力资源管理对企业绩效发生作用的机制。为了找到适合中国情境的人力资源管理模式,林泽炎(1999)基于企业实践进行了大量的研究,他提出了适合中国情境的“3P模式”,认为可以从岗位职责、工作绩效考核以及工资分配三个方面来规范企业的人力资源管理,做好量化员工绩效的工作,合理化考核标准,从而有效地激活和管理人才,提高企业的经济效益;此外,孙建安和李志铭(2000)提出了“6P模式”。从薪酬设计的角度,杨东涛和朱武生(2001)指出了激励性薪酬体系设计的目标,以及如何进行薪酬体系设计。从绩效管理角度,李洪涛(2000)基于案例分析,全面阐述了360度绩效评价的优缺点,并提出企业在实践中如何进行改进才能取得更高的绩效。从人才管理的角度,张弘和赵曙明(2000)通过对人才流动的分析,提出了人才流动决策模型,指出了人才流动中可能出现的问题,以及相对应的解决策略。

综观人力资源管理发展的范式维度,不难发现,中外人力资源管理的发展均经历了从人事管理到人力资源管理,再到战略人力资源管理的阶段,各个阶段的时代背景也有所差异(参见表1)。在工业经济时代背景下,受“经济人”假设的影响,人事管理开始出现并得到一定的发展,意味着在管理过程中,人力资源管理承担着被动的反应者和执行者角色(吴秀莲,2006),同样,在国内,此阶段正是计划经济实施的时代,我国的人事管理也刚刚出现和发展,采用的研究理

论范式为科层化范式,该范式下的人力资源运作架构呈“金字塔式”,也就是说,严格规定员工的工作职责,并由上级监督员工完成工作任务,对员工实行严格的奖惩制度,因此,企业更关注员工的任务绩效,绩效工资以计件工资为主。在后工业经济时代和中国的市场经济体制下,人力资源管理开始盛行,扁平化范式下的人力资源管理者基于“社会人”假设和“自我实现人”假设,以及行为科学理论和现代管理理论,开始自下而上地思考战略的可能性,更多地关注员工的社会需求、归属需求、自我实现需求等,试图通过增加员工的主观能动性来提高部门任务绩效和组织绩效。最后,知识经济、网络经济、体验经济的共同发展,让人力资源管理者不得不学习和借鉴复杂的人性假设,将员工分解为细小的“素质流”(competency flow)和“知识流”(knowledge flow)。利用自身拥有的不同素质和知识,员工们工作内容的边界越来越模糊,主观能动性得到增强。在这种背景下,企业的管理者更关注企业的战略,注重通过选聘适合一定岗位或某个(些)项目的员工来提升企业的竞争力,从而提高组织绩效(吴秀莲,2006;穆胜,2013)。

表1 中外人力资源管理范式比较

	“经济人”假设	“社会人”假设	“自我实现人”假设	“复杂人”假设
主要时间	1911年前后(国外); 1949年—20世纪80年代 之前(中国)	20世纪30年代—80年代 (国外);1978年后(中国)	20世纪50年代以后(国 外);20世纪90年代(中 国)	20世纪70年代 以后(国外); 20世纪90年代 以后(中国)
时代背景	工业经济时代(国外); 计划经济体制(中国)	后工业经济时代(国外); 市场经济体制(中国)	后工业经济时代(国外); 市场经济体制(中国)	知识经济、网络 经济时代
管理理论	科学管理理论	行为科学理论	现代管理理论	当代管理理论
人力资源 角色定位	被动的反应者和执行者	一定战略思维的规划者	战略思维的规划者	系统战略思维 的规划者
研究理论 范式	科层化范式	扁平化范式	扁平化范式	网络化范式
关注焦点	部门任务绩效	员工的人际关系	员工的自我实现需求	战略目标、竞争 优势、组织绩效

注:根据吴秀莲(2006)的《人力资源管理范式演进的资本逻辑》整理。

#### 四、人力资源管理研究的新议题

2001年,中国加入世界贸易组织(WTO),中国企业面临的外部市场环境变得更为复杂,同时国际化、市场化、职业化、知识化时代扑面而来,尤其是近10年来,新技术不断发展,企业对于人才的需求变得格外强烈,在创新驱动的背景下,人才是企业创新的根基,企业能否顺应时代潮流转型成功,取决于人的变革与转型(彭剑锋,2014),因而,在这个瞬息万变的时代,企业需要适合自身发展的人力资源管理模式来应对外部竞争与挑战。以下将从目前几个热点问题入手,探讨新时代背景下人力资源管理面临的挑战以及解决措施。

##### (一)新生代员工的管理

“80、90后”群体,因其不同于传统观念的个性和理念,被称作“新生代”。社会大众给予这个群体的评价,更多的是张扬、不安现状、特立独行等,他们在成长的过程中一直备受争议,而当他们作为新生代员工步入职场,且数量逐年增加,即将发展成职场主力军时,老一辈员工仍处在生产、管理第一线,而传统的控制和命令式的管理似乎对新生代员工并不奏效,因此,如何对不同环境下成长起来的员工进行有效管理,使不同时代的员工共生共处(田书芹和王东强,2015),成为管理者们面临的难题。

新生代员工有其鲜明的个性特点,他们自我意识强、成就动机高(丰岩,2011;廖晓明和陈珊,2017)。在计划生育政策的倡导下,“新生代”大多为独生子女,他们受到了前所未有的家庭优待,在父母和长辈的保护下长大,这导致他们更倾向于从自身利益出发思考问题。他们在学习和生活中,不畏权威、敢想敢做、维护自身权益的意识观念浓厚(丰岩,2011),与“70、60后”相比,他们更多地表现出利己主义,但不能说他们是自私的一代,有研究显示,“新生代”也更愿意去参加志愿服务类活动来帮助他人,实现自身的价值(孙美佳,2017)。此外,移动互联网的发展,使得“新生代”得以在多元文化与价值观的熏陶下成长,崇尚民主、向往自由(陈文君等,2017),因而表现出对新事物较快的接受能力,以及较强的包容能力;在学习和生活中也具有较高的创新能力(徐长江和陶小红,2017)。由于大学本科的扩招,他们大多接受过良好的教育,因而更注重价值的实现,有较高的成就动机。但同时,他们也表现出了与其性格特点相对应的职业特征,团队意识淡薄、组织忠诚度低(廖晓明和陈珊,2017;徐长江和陶小红,2017)。新生代员工具有独特的个性特征,追求自由,相对于一成不变的工作,他们更喜欢有挑战性的工作,当另一份工作给予他们更多的诱惑时,他们会选择跳槽(廖晓明和陈珊,2017),因而他们组织忠诚度低、离职率高、工作流动性强。但新生代员工可塑性强,初出茅庐的新生代员工在之前的学生生涯中一心学习,缺乏对职场生活的关注,因此,在入职初期,他们善于通过观察和模仿老员工的行为方式来塑造自己的行为,对于正处于成长期的他们来说,适当的培训和活动有利于他们在之后的工作中表现出更多的角色内行为和角色外行为。此外,他们对组织出现的不公平、不公正现象容忍度较低(岑慧澜等,2016;徐长江和陶小红,2017),而他们对组织是否公平的感知结果会直接影响到他们对工作和组织的态度。

针对这样一群有着独特个性特征的员工,企业的人力资源管理必然应不同于传统的管理,为找到适合的管理方式,管理者们和研究人员都在关注这个群体的发展。在学术界,学者们从新生代员工的离职问题(钱士茹等,2015;马丽等,2016;宗洋洋,2017;倪渊,2017)、主观幸福感(颜爱民等,2016;赵宜萱和徐云飞,2016)、激励机制(杜文含和刘平,2016;陈丽贞,2017;林新奇和苏伟琳,2017)、工作压力(傅红等,2015)、工作绩效和行为(侯烜方等,2014)等方面,探讨了新生代员工的个性化、柔性化管理问题。岑慧澜等(2016)研究发现,针对“90后”这一群体离职率高、工作参与度低的现象,企业可以采取心理授权的方法对其进行激励,增强其对企业的认知。当员工对组织有较强的认同感和归属感时,他们倾向于花更多的时间去工作,也会积极提高工作效率、提升企业效益。侯海青和张敏(2015)通过对207名新入职员工的调查,发现合作型劳动关系对新生代员工工作绩效(包括任务绩效、学习绩效、创新绩效、关系绩效)有正向影响。这项研究结果对管理者来说有一定的借鉴意义,与传统的管理方法相比,管理者们对新生代员工的管理需要因人制宜,通过学习和培训提高其业务素质,改善工作环境,帮助其制定合理的职业生涯规划(邵鹏,2016),树立正确的职业方向和目标(张丽娟,2017),提高其参与度和对企业的认同感与归属感。张丽娟(2017)通过分析新生代员工的工作特征,并针对他们在工作表现出来的问题,提出了相应的激励措施。此外,使员工期望与组织期望、员工目标与组织目标保持一致也具有积极的作用,能促进员工与企业的共同成长。吕翠等(2010)基于富士康员工“12跳”事件研究发现,这些事件的发生对象均为新生代员工,且入职时间均在半年之内,他们的自杀方式也都相同。针对该事件,研究者认为,不同于其他年龄层的员工,企业除了需制定与新生代员工工作内容相关的指导计划,还要采取适当的心理干预,尤其是在员工新入职,产生诸多不适应的情况下,更应关注员工的心理健康,采取一定的心理调节措施,缓解或消除员工的心理失衡状态,促使员工尽快以良好的状态参与到工作当中。陈文君等(2017)结合心理学和管理学理论,提出根据四种不同的效应实施不同的管理方法:根据“皮革马林翁效应”,领导者

应善于发现员工的优势,在员工工作中给予其正向的期望与反馈,增强员工的信心,激发其潜能;根据“南风效应”,领导者应改变僵化强硬的管理手段,尊重员工的意见和想法,信任员工,安排适合的且具有一定挑战性的工作;根据“瓦拉赫效应”,领导者需了解员工的长处与弱势,合理安排工作,同时满足不同员工之间差异化的需求,引导其个性化发展,实现人尽其才;根据“森林效应”,领导者应积极创造和谐的工作环境,营造一定的竞争性,同时又使员工之间能相互帮助,引导员工积极融入集体,增强员工的归属感和集体荣誉感。

在全球知识经济的时代背景下,人力资源依旧是企业保持活力和可持续发展的重要因素,而新生代员工作为企业竞争中新一代的员工主力军,发挥着至关重要的作用。与众不同的个性和职业特征,使得新生代员工成为管理的难点。因此,对于管理者和学者们来说,应了解新生代员工的个性特征及需求,制定符合企业战略和组织文化的计划,对新生代员工进行有效的管理,发挥新生代员工最大的价值。

## (二)大数据背景下的人力资源管理

2011年,在德国汉诺威工业博览会上,“工业4.0”一词首次被提出,2013年4月,《保障德国制造业的未来:关于实施工业4.0战略的建议》出台,“工业4.0”正式为人们所熟知。在生产和管理信息化、数据化、透明化的时代背景下,“工业4.0”的核心是构建信息物理系统,强调软件信息化和硬件自动化的深度融合(丁秀秀,2017),企业主要采用智能工厂和智能生产的模式,通过智能器件的动态配置进行大数据分析,从而提高生产效率,并为生产管理者提供反馈(Wang等,2016)。于中国而言,“工业4.0”的出现将会对低成本劳动力的优势提出挑战,因而,传统的制造业等产业需不断学习现代生产技术,使用现代生产设备,改革原先的生产流程,提高生产效率,才能在国际竞争中建立新的优势(Zhang等,2014)。与此同时,在后工业化时代,互联网的高速发展颠覆了传统的信息交流方式,人们更多地依赖互联网的传输,大数据的用户画像也改变了商业发展模式以及传统的人力资源管理模式。对企业人力资源管理来说,人工智能的发展意味着组织治理、人本激励的战略性和多维度的变革(龙彦君,2016)。运用人工智能等新型技术,人力资源管理者可以从日常的琐碎事务中解放出来,有更多的时间和精力去关注人力资源发展战略和企业的发展。比如,大数据算法可以根据岗位需求自动筛选和匹配合适的求职者,再加之场景面试等多方面、多维度的甄选方式,招聘的效率和准确性将大大提高。同时,根据不同的员工发展需求,提供个性化的培训方案,将大大提高培训效率,为企业输送高质量的人才。此外,在人才评估方面,相比于传统的绩效考核方式,采用大数据的方法将更加客观和全面。采用人工智能的方法,除了参考绩效外,还可以设置各种线上场景,考核员工、管理人员的处理能力,使得考核的方法更为准确和客观。当然,运用人工智能、大数据等新技术的方式并不能完全替代传统的人力资源管理工作,在涉及需要运用情感、高级思维等来处理的问题时,人类仍更具优势(王丽娟等,2018)。

随着“工业4.0”时代的到来,中国的企业和组织发生了前所未有的变化。随着信息技术的发展,出现了越来越多的智能化生产方式和产品以满足人们生产和生活中的各种需求。在这种人工智能的新形势下,传统的人力资源管理模式在现有的企业模式下是否仍然适用,值得企业实践者与学者们思考。为了探索该问题,学者们对不同类型的企业进行了调研和访谈,总结归纳了“工业4.0”背景下人力资源管理面临的挑战。随着大数据和新技术的推进和发展,企业对复合型人才的需求越来越高,对于传统制造业而言,不仅需要会操作机器的员工,更需要对机器、生产流程等熟悉的员工。在传统的生产线中,工人们作为一颗颗“螺丝钉”,坚守在每一个生产环节,简单机械地重复操作程序,无需更多的思考和学习。而现在,由于大数据的出现,更多简单的操作程序将会被自动化取代,而更多高科技、极具复杂性的工作将会出现,这对于企业

来说,意味着需要招聘更多受教育水平更高、更具灵活应变能力的员工。从组织变革的角度来说,人工智能即意味着企业中的部分岗位会被替代,在这种情况下,企业需要考虑哪些岗位需要被调整或最终被淘汰(龙彦君,2016),并制定新的战略性人力资源管理方法来管理相关员工。因此,对于人力资源管理者而言,如何运用互联网等新兴技术对现有的人力资源管理工作进行创新变得极为迫切。首先,从招聘上来说,人力资源管理者可以将招聘人才的眼光投向全球,自身具有人才选拔国际化的意识,同时,根据企业的具体需求,运用区块链等大数据的形式对应聘人员进行筛选,选择适合企业发展的复合型人才;从员工培训上来说,大数据可以提供各式各样的课程和培训,但应从个性化的角度,针对不同类型的员工,提供“量身定做”的课程和培训,这样更有利于激励员工,从而提高其绩效;从绩效薪酬上来说,企业基于对“工业4.0”环境的考虑,尤其要加强对内部核心人才的培养,在对员工的绩效评价中,要注意评价制度的柔性化,且应提供相对应的激励政策,并运用大数据,根据员工的不同特点,智能化地制定绩效评价方式(于桂青,2016)。

除了处于管理一线的管理者对“工业4.0”下的管理方式进行了思考,学者们也对该问题进行了研究。樊志娟和王金根(2015)提出,在“工业4.0”背景下,企业需要创新管理思想、企业组织、管理制度、管理方式和技术等几个方面,通过不断的管理创新,切实提高自身的经济利益。也就是说,人力资源管理也应随着企业的变革而不断创新,通过新的战略调整和结构转型,有效构建人才链(丁秀秀,2017),为企业的发展不断输送人才,提供新鲜血液。此外,在不断适应企业发展新变化的过程中,企业员工的素质和能力变得尤为重要,因此,打造学习型组织也应成为管理者们应对“工业4.0”的措施之一。毋庸置疑,学习型组织的建立是对组织创新发展的重要变现之一,有利于企业不断创新和进步,保持竞争力和活力。在学习型组织中,员工和领导都积极主动地学习,将主动学习融入日常工作,这样,无论是领导还是员工,都能很好地适应组织变革,为组织的不断革新提供动力而非阻力。与此同时,“工业4.0”会使得企业的边界越来越模糊化,因此,人力资源管理的对象不仅包括企业内部的员工,可能还包括与之相关的客户、合作者等。因此,企业应致力于构建较为灵活的组织架构,不同于传统的“管理者—被管理者”结构,企业应从资源管理出发,将员工与资源、任务进行匹配,形成更为简单、高效的扁平化组织架构。

### (三)共享经济下的人力资源管理

1978年美国的两位学者Joe L. Spaeth和Marcus Felson首次提出“合作性消费”(collaborative consumption)概念,可看作共享经济或分享经济的前身。在应用经济学中,共享经济被认为是一种新的经济模式,在这种经济模式下,人们的物品使用权会发生暂时性转移,目的是为了获得一定的经济利益(罗宾·蔡斯,2015)。哈佛大学的Nancy F. Koehn对共享经济的定义则突出强调了它作为一个系统,用于商品和服务的交换。尽管不同的学者从不同的角度对共享经济的定义有所差异,但总的来说,都具备五个重要因素:共同享有的理念、闲置产能、爱批判的社会群体、陌生人之间的信任(Botsman和Rogers,2010)以及共享网络平台。因此,传统的“公司+雇员”的模式也正转变成“供给者+共享平台+消费者”的共享模式(郑志来,2016;刘蕾和鄢章华,2017;苏剑,2018)。共享经济作为一种新兴的业态,有其独有的内在属性,区别于传统经济,共享经济的发展模糊了组织的边界,相应地,顾客和员工的边界也将逐渐消融,更具自主性、灵活性和主动性的人力资源管理(程熙镕等,2016)也将应运而生。因此,现有的符合传统经济模式的人力资源管理面临着诸多挑战。

学者们对共享经济下人力资源管理的研究,更多的是通过案例分析的方法,来总结和提炼新的人力资源管理模式。基于不同的研究角度,这种区别于传统意义上的劳资关系且符合平台

企业与供给者之间非雇佣关系的人力资源管理模式可以分为半契约型人力资源管理模式、松散型人力资源管理模式、半挂靠人力资源管理模式、人力资源众包模式和人力资源共享服务中心服务模式五类。高超民(2015)采用多案例研究方法,通过对Airbnb、Uber、滴滴专车等六个共享经济的代表性商业模式的分析,提炼出半契约型人力资源管理模式;程熙镛等(2016)以Airbnb为研究对象,对纳入共享平台的闲置资源提供者的管理方式和管理理论进行了剖析,提炼出了松散型人力资源管理模式;于晓东等(2016)以滴滴出行为研究对象,探讨共享经济背景下的人力资源管理新模式,认为平台商与供给者(司机)之间通常通过“三方协议”或“四方协议”与企业形成“半挂靠”关系,由此提炼出半挂靠人力资源管理模式;李景峰和梁明蕙(2016)基于分享经济学中的长尾理论、博弈论、委托代理理论,构建了共享经济时代基于互联网的人力资源众包模式;刘追和陈利芳(2017)归纳了互联网背景下人力资源共享服务中心服务模式的内涵与特点,从共建、共享角度出发,构建了基于互联网的人力资源共享服务中心服务模式,强化了共享服务中心的战略角色,并提出了借助云平台充分利用社会资源,强化数据挖掘,发展循证人力资源管理,建立开放式共享创新平台的模式创新建议。

虽然不同的学者对共享经济下新型人力资源管理模式的定义有些许差别,但都强调以移动互联网、大数据、云计算等技术为依托,对社会闲置资源进行整合、配置、利用的共享经济模式下人力资源管理模式的变革。对于企业家及人力资源管理者来说,更重要的是如何把握共享经济所带来的有关员工管理的新机遇,同时,面对员工管理的新挑战,如何通过人力资源管理系统,有效实施人力资源管理职能,实现企业人力资源管理的最优化和现代化。

对于企业来说,平台上人力资源较为丰富,且打破了地域和空间上的限制,成本较低,使得平台管理者与供给者之间的关系更为自由,上下级观念越发淡薄,且发达的网络平台使得供给者与消费者能够进行有效的实时沟通。但平台经济在让组织和消费者获得更多便利的同时,也对组织提出了更多的要求。如在组织中,企业和员工的关系更为复杂,如当供给者通过平台向消费者提供闲置资源或服务时,该供给者与组织存在实际上的劳动关系,但在企业真正的运营中,供给者与组织并未签订正式的书面劳动合同。此外,由于平台提供的便利服务,供给者进入平台的门槛较低,只需简单地注册认证,即可向平台上的消费者提供服务,平台上人数(包括供给者和消费者)众多、社会征信体系不完善等因素,使得企业很难对供给者的身份和服务质量进行考核与认证,企业信誉和企业形象也会因此受到影响。也就是说,对于企业而言,为了适应外部市场的变化,需要及时对员工管理做出调整,采用人力资源管理的新思维来进行管理。

首先,从组织运行的角度,加快“传统层级型”向“平台共治型”的转型。传统层级型的组织运行模式表现为高度集权的金字塔型结构,采取命令式管理。由于移动互联网的发展,组织成员之间的沟通呈现低成本、零距离、无障碍的趋势,传统的组织运行模式也将受到挑战,逐步转变为“去中心、去结构、去层级”的运行模式,以此满足共享经济对组织提出的新要求。其次,从劳动契约的角度,加快“纯粹雇佣型”向“合作共生型”的转型。共享模式下的契约关系相对于传统的雇佣关系更为松散和自由,组织与员工之间更多的是合作者的关系,为强化双方之间的互动、互利和互惠,建立“合作共生型”劳动契约关系,需要打破原先“纯粹雇佣型”的框架,使员工更多地通过平台为组织创造价值,从而全面释放员工的创新活力。再者,从人力资本的角度,加快“成本控制型”向“投资共赢型”的转型。共享经济时代,对组织来说,最大的挑战莫过于如何吸引人才、留住人才,如何将人才价值链的延伸和拓展转化成组织发展的动力。最后,从企业文化的角度,加快“保守封闭型”向“开放共创型”的转型。彼得·德鲁克曾指出:企业管理与文化之间关系密切,二者之间应是相辅相成的关系。于企业而言,为促进自身的发展,提升竞争力,需从企业文化入手;于共享时代的企业而言,建立多元而包容的企业文化更是企业发展的加速

器,企业应通过建立“开放、合作、信任、包容、共享”的企业文化,最大限度地凝聚组织共识和群体智慧,激发员工的工作积极性和创造性。

#### (四)跨国企业的人力资源管理

经济全球化使全球市场的联系越发紧密,走出国门、走向世界,成为众多企业追求的目标,加之中国“一带一路”战略的实施,越来越多的中国企业开始“走出去”。对于企业家和人力资源管理者而言,“走出去”就意味着管理的不断整合提升与动态进化,如何进行有效的管理成为一个严峻的挑战,如何将各种管理理论与中国的管理实践结合起来,如何突破传统意义上的企业边界、组织边界,如何培养员工的全球化意识,如何对海外员工进行管理,都是企业家和管理者亟需解决的问题。

2017年6月中旬,一篇刊登在美国《纽约时报》上的名为《中国工厂遇到了美国工会》的文章引起了社会的注意,该文将“玻璃大王”曹德旺和其福耀集团推向了公众的视野。事情起因于福耀美国工厂内的文化冲突,原本为美国公民创造了1500多个岗位的福耀集团本应受到当地人民的爱戴,却因车间内的工人质疑公司是否真正按照美式监督和美国标准来经营而受到全美汽车工人联合会(UAW)的调查,调查结果显示该企业由于一些违规行为需缴纳22.5万美元的罚金。该事件反映了曹德旺在美建厂时所遇到的困境,即如何适应美国的用工环境以及工作习惯,如何处理车间里中美文化差异所带来的冲突。为解决这种冲突并作为对美国工会调查结果的反馈,福耀集团及时做出回应,一是针对车间的生产安全性疑问,集团已采取更多的措施来保证员工生产的安全,同时,集团通过不断扩大投资,提高员工的时薪;二是积极与美国工会沟通,争取降低罚款数额。在此后的集团发展中,福耀不仅考虑自身的利益,同时还参与当地的社会公益,积极为地方做贡献,并寻求当地政府的支持。从曹德旺赴美建厂出现的“水土不服”问题,以及对该问题有针对性的解决来看,跨国企业在发展过程中很容易遇到由文化差异所引发的危机,因此,对于我国跨国企业来说,树立跨文化管理理念,突破传统意义上的国家边界,培养全球意识,建立多元而包容的企业内部环境,从而正确处理好危机,使危机转化为企业发展的动力,显得尤为重要。越来越多的企业家,尤其是跨国企业的管理者们和管理学界的学者们,开始正视跨文化管理的重要性,许多案例都表明文化差异带来的冲突会对企业内部产生负面影响,甚至带来破产危机,这使得学者们开始研究不同国家和地区的文化所导致的管理方面的差异,以及在不同文化背景下经营成功的案例,也因此诞生了跨文化管理这一研究领域。而对于企业的人力资源管理者来说,遵循文化的多样性,制定适合不同文化类型、不同发展阶段的人力资源管理方案极为重要。这就要求人力资源管理者结合企业自身的实际情况,制定适合企业跨国、跨文化发展的,既具有战略性又具备科学性的人力资源管理方案。

在全球各个国家联系越来越紧密的当下,跨国企业也具备国际化特点,具体表现为:经营战略的全球化、组织结构的网络化、企业文化的多元化和团队管理的全球化(张光宇和李华军,2010)。跨国企业的人力资源配置也存在两种不同的模式,一是母国化模式,二是本地化模式。母国化模式是指外派母国的人员去管理子公司,这种模式主要应用于跨国企业经营的早期阶段,但到目前为止,很少有跨国企业采取这种模式。这种模式的前提是母国企业的外派人员与子公司不存在过多的文化背景上的差异,外派人员熟知母国企业的经营战略和目标,通过他们的外派管理,跨国企业可以更好地控制和管理子公司。但该模式也存在一定的弊端,从人力资源管理的性质来看,存在招聘风险、培训风险、配置风险、绩效评估风险、薪酬考核风险等。具体来说,招聘风险指的是对外派人员的选拔缺乏科学且合适的标准,在招聘适合子公司发展的外派人员的过程中存在风险;培训风险指的是外派人员的“文化休克”现象;配置风险指的是外派人员的能力、素质、经验等能否与子公司的岗位要求相一致和匹配;绩效评估风险和薪酬考核

风险是指跨文化的双重身份使得对外派人员的评估和考核缺乏合适的丈量标准(张光宇和李华军,2010)。此外,由于文化信仰、价值观、态度等的差异,母国外派人员在管理中易形成与东道国子公司的矛盾和冲突,出现各种管理风险。另外,即便是能很好地适应东道国文化等环境的外派人员,在回国后也会产生“重返文化休克”现象。因此,为避免文化冲突以及各种人力资源管理风险,很多跨国企业在经营中会选择本地化模式,即在东道国选拔和培养合适的管理人才,这样的管理者更熟悉当地的政治体制、经济文化、价值观念和风俗习惯等,有利于与子公司的员工进行高效的沟通,形成良好的组织凝聚力,同时,也能有效降低母国企业的用人成本。总体而言,相比于母国化模式,本地化模式有利于子公司在东道国的发展(刘正凯,2011),因此,本地化模式越来越受到跨国企业的推崇,成为很多跨国企业正在使用的模式。

面对遍布全球的子公司,各跨国企业在选用合适的管理人才的基础之上,需统领好各个子公司,正确处理和解决文化冲突,做好员工之间的文化管理,这就要求跨国企业尊重文化的多样性,找到不同文化之间的结合点,建立和谐统一的企业文化,通过营造良好稳定的工作环境,为各子公司的员工提供广阔的发展空间,由此改善员工关系、促进员工成长,进而推动企业的快速发展。此外,人力资源的开发与培训也必不可少,有效的培训与开发可以培养适合企业发展的积极且高效的管理者,使得管理者能较好地适应和融入新的环境,通过及时与东道国子公司的员工进行沟通,建立良好的员工关系,增强企业内部的凝聚力,助力企业的发展。另外,应建立适应全球化竞争的人力资源管理组织系统(孟艳,2011)。即便是采用目前大多数企业所青睐的本地化模式,仍可能选聘不到合适的人才,而如今,人力资源是企业成功的关键,因此,企业更需要广纳贤才,选贤任能,全面实施人才发展战略。

可见,对于企业管理者和人力资源管理来说,在管理实践中,考虑到文化的独特性、延续性、非物质性等特点,如何选择适合自身的管理理论和方法,实施有效的跨文化人力资源管理,成为其管理的难题。对于管理学者们来说,抓住研究热点和难点,为管理实践提供正确的理论指导,也成为其研究的首要任务。

## 五、结 语

本文相对全面地回顾了国内外人力资源管理的发展历程,从最初的雏形到相对成熟的阶段,对不同阶段的发展历史、政策、重要事件、理论内容等进行了梳理。首先,本文对国外人力资源管理的发展历史进行了简单介绍,基于不同的人性假设,提出了四种不同的人力资源管理模式,包括“经济人”假设与机械化人力资源管理模式、“社会人”假设与适度人性化人力资源管理模式、“自我实现人”假设与高度人性化人力资源管理模式、“复杂人”假设与自主化人力资源管理模式。理论与实践的相互补充、共同发展,使得人力资源管理能够更好地达到其效果。其次,本文基于我国的相关政策和背景,对国内的人力资源管理进行了概要性描述,从计划经济到市场经济,从一开始引进和学习西方的管理理论到不断探索适合中国情境的管理方式,我国企业的人力资源管理也发生了重要的变化,从起步、成长到不断成熟,经济的发展、企业的成长也见证了人力资源管理的转变。最后,时代的快速发展导致企业面临的竞争越发激烈,如何在变化多端的环境中取得竞争优势,成为众多企业家、管理者、研究者思考的问题,本文选取了国内企业发展正面对或可能会面对的重要热点话题,包括对新生代员工的管理、大数据背景下的人力资源管理、共享经济下的人力资源管理和跨国企业的人力资源管理。希望本文的梳理和阐述对正在从事人力资源管理研究的学者了解该领域的历史有所助益。

## 主要参考文献

[1]鲍立刚,卢易菊,林新奇.跌宕起伏、风雨兼程——改革开放前27年中国企业人力资源管理改革制度辨析[J].武汉商业服

务学院学报,2014,(1):48-51.

- [2]岑慧澜,普勇兵,徐前前,等.基于90后新生代员工特性的企业人才管理探析[J].现代商业,2016,(10):36-37.
- [3]车丽萍,秦启文.管理心理学[M].武汉:武汉大学出版社,2009.
- [4]林立.工业心理学简述[M].杭州:浙江人民出版社,1983.
- [5]陈丽贞.90后新生代员工管理激励探析[J].现代营销,2017,(3):90-91.
- [6]陈文君,马田田,周凤莹.新生代员工的心理管理艺术[J].领导科学,2017,(7):34-35.
- [7]程素萍.人性假设与人力资源管理模式[J].生产力研究,2002,(6):76-78.
- [8]程熙镛,李朋波,梁哈.共享经济与新兴人力资源管理模式——以Airbnb为例[J].中国人力资源开发,2016,(6):20-25.
- [9]丁秀秀.“工业4.0”时代人力资源管理新思维[J].经营管理者,2017,(6):108-181.
- [10]杜文含,刘平.基于心理契约视角的90后新生代员工激励机制的研究[J].石河子科技,2016,(6):34-36.
- [11]樊志娟,王金根.工业4.0时代企业管理的创新思考与研究[J].现代经济信息,2015,(23):51.
- [12]丰岩.“90后”新生代员工的管理方略[J].经济导刊,2011,(11):93-94.
- [13]傅红,周贺,段万春,等.企业文化变革对新生代员工工作压力影响的实证研究[J].昆明理工大学学报(自然科学版),2015,(6):126-132.
- [14]高超民.分享经济模式下半契约型人力资源管理模式研究——基于6家企业的多案例研究[J].中国人力资源开发,2015,(23):16-21.
- [15]侯海青,张敏.劳动关系和谐度对新生代员工绩效影响的实证研究[J].中国劳动,2015,(24):75-79.
- [16]侯炬方,李燕萍,涂乙冬.新生代工作价值观结构、测量及对绩效影响[J].心理学报,2014,(6):823-840.
- [17]李长江,欧阳奕,邵会会.人性态度测评模型设计及现代人人性质态分析[J].华东经济管理,2012,(11):95-100.
- [18]李景峰,梁明慧.分享经济时代下基于互联网的人力资源众包模式初探[J].经济问题,2016,(4):96-101.
- [19]李隽,李新建,王玉姣.人力资源管理角色研究述评[J].外国经济与管理,2011,(4):43-50.
- [20]廖晓明,陈珊.“90后”新生代员工的特点与管理策略[J].领导科学,2017,(19):10-11.
- [21]林新奇.人力资源管理三十年:路径与走向[J].中国人才,2008,(21):12-14.
- [22]林新奇.新中国人力资源管理变革的路径和走向:制度变迁与政策选择[M].大连:东北财经大学出版社,2012.
- [23]林新奇,苏伟琳.社会交换理论视域下的新生代员工激励管理研究[J].现代管理科学,2017,(5):6-8.
- [24]林泽炎.3P模式:规范中小企业人力资源管理[J].中国人力资源开发,1999,(12):15-17.
- [25]刘蕾,鄢章华.共享经济——从“去中介化”到“再中介化”的被动创新[J].科技进步与对策,2017,(7):14-20.
- [26]刘正凯.跨国公司人力资源管理的特点及发展趋势探讨[J].中国城市经济,2011,(29):114.
- [27]刘追,陈利芳.基于互联网的人力资源共享服务中心服务模式研究[J].中国人力资源开发,2017,(7):92-98.
- [28]龙彦君.人工智能(AI)技术在人力资源管理信息系统的应用[J].自动化与仪器仪表,2016,(10):187-188.
- [29]罗宾·蔡斯著,王芮译.共享经济:重构未来商业新模式[M].杭州:浙江人民出版社,2015.
- [30]吕翠,杨培兴,周欢.从富士康员工“12跳”谈新生代员工管理[J].经营与管理,2010,(6):20-22.
- [31]马丽,鲍红娟,杨春江,等.新生代员工工作场所乐趣对离职的影响——组织嵌入的中介作用[J].中国人力资源开发,2016,(23):6-14.
- [32]孟艳.跨国公司的人力资源及文化管理[J].人力资源管理,2011,(5):26-27.
- [33]穆胜.人力资源管理的“云范式”革命[J].中国人力资源开发,2013,(15):6-13.
- [34]倪渊.新生代知识型员工离职倾向影响因素——基于互联网创业公司的实证研究[J].北京理工大学学报(社会科学版),2017,(1):108-115.
- [35]欧阳奕.基于人性态度复杂性分析的企业人力资源管理对策研究[D].金华:浙江师范大学,2013.
- [36]彭光灿.关于人性和管理中人性假设之间关系的思考[J].宁夏大学学报(人文社会科学版),2012,(3):160-164.
- [37]彭剑锋.华为人力资源管理四大法宝对国企人力资源管理改革的启示——国企人力资源机制创新应如何向华为学习[J].中国人力资源开发,2014,(8):74-79.
- [38]亓名杰.当代管理理论发展趋势[J].嘉兴学院学报,2009,(1):63-68.
- [39]钱士茹,徐自强,王灵巧.新生代员工心理契约破裂和离职倾向的关系研究[J].现代财经(天津财经大学学报),2015,(2):102-113.
- [40]时勘.我国的员工培训心理学研究及其症结[J].中国人力资源开发,1990,(6):13-15.
- [41]时勘,时雨.人力资源管理——心理学的理论基础与方法[M].北京:高等教育出版社,2017.

- [42]苏剑. 共享经济: 动因、问题和前景[J]. 新疆师范大学学报(哲学社会科学版), 2018, (2): 126-131.
- [43]孙建安, 李志铭. 国有企业应尝试人力资源“6P”管理模式[J]. 中国劳动, 2000, (2): 29-30.
- [44]孙美佳. “80后”“90后”新生代员工的价值观透视及有效激励[J]. 领导科学, 2017, (19): 5-7.
- [45]田书芹, 王东强. “新常态”下中小企业新生代员工人力资源生态管理模式研究[J]. 中国劳动, 2015, (24): 109-113.
- [46]王重鸣. 劳动人事心理学[M]. 杭州: 浙江教育出版社, 1988.
- [47]王重鸣. 管理与人事心理学研究与理论体系的新进展[J]. 应用心理学, 1988, (4): 1-6.
- [48]王丽娟, 武晓光, 辛巍巍. 人类命运共同体构建背景下的中俄关系研究[J]. 现代交际, 2018, (9): 56-58.
- [49]王通讯. 人力资源管理与开发必将在中国兴起[J]. 人事与人才, 1994, (10): 5.
- [50]王晓晖. 基于不同人性假设的员工激励机制分析[J]. 价格月刊, 2008, (3): 72-74.
- [51]吴敬琏. 中国经济六十年[J]. 财经, 2009, (20): 4-8.
- [52]吴秀莲. 人力资源管理范式演进的资本逻辑[J]. 科学与科学技术管理, 2006, (12): 161-162.
- [53]徐长江, 陶小红. 90后知识型员工高离职率的成因及对策分析[J]. 企业改革与管理, 2017, (11): 69-71.
- [54]颜爱民, 胡仁泽, 徐婷. 新生代员工感知的高绩效工作系统与工作幸福感关系研究[J]. 管理学报, 2016, (4): 542-550.
- [55]杨东涛, 朱武生. 激励性薪酬体系设计[J]. 中国人力资源开发, 2001, (7): 9-12.
- [56]于桂青. 工业4.0下中小企业人力资源管理绩效评价研究[J]. 现代经济信息, 2016, (10): 37.
- [57]于晓东, 刘荣, 陈浩. 共享经济背景下的人力资源管理模式探索: 以滴滴出行为例[J]. 中国人力资源开发, 2016, (6): 6-11, 54.
- [58]于衍平. 科技人力资源管理与激励模式[J]. 科研管理, 1997, (6): 38-45.
- [59]张德. 企业文化建设的心理机制[J]. 清华大学学报(哲学社会科学版), 1989, (2): 11-15.
- [60]张光宇, 李华军. “外派”模式下的跨国公司人力资源风险研究[J]. 工业工程, 2010, (5): 48-52.
- [61]张弘, 赵曙明. 人才流动探析[J]. 中国人力资源开发, 2000, (8): 4-6.
- [62]张丽娟. 基于心理契约理论的“90后”新生代员工激励措施[J]. 经营与管理, 2017, (7): 44-47.
- [63]张杉杉, 罗震雷, 徐晓峰. 人力资源管理心理学[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2009.
- [64]赵履宽. 体制改革与人力资源开发——中国的当务之急[J]. 中国民办科技实业, 1995, (4): 4-6.
- [65]赵曙明. 国际企业: 人力资源管理[M]. 南京: 南京大学出版社, 1992.
- [66]赵曙明. 人才是跨国经营的关键[J]. 开放导报, 1993, (5): 44-45.
- [67]赵曙明. 中国人力资源管理三十年的转变历程与展望[J]. 南京社会科学, 2009, (1): 7-11.
- [68]赵宜萱, 徐云飞. 新生代员工与非新生代员工的幸福感差异研究——基于工作特征与员工幸福感模型比较[J]. 管理世界, 2016, (6): 178-179.
- [69]郑志来. 共享经济的成因、内涵与商业模式研究[J]. 现代经济探讨, 2016, (3): 32-36.
- [70]宗洋洋. F公司新生代员工离职问题研究[D]. 合肥: 安徽大学, 2017.
- [71]Arthur J B. The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills[J]. *ILR Review*, 1992, 45(3): 488-506.
- [72]Beatty R W, Schneier C E. A case for positive reinforcement[J]. *Business Horizons*, 1975, 18(2): 57-66.
- [73]Beer M, Spector B, Lawrence P R, et al. Managing human assets[M]. New York: The Free Press, 1984.
- [74]Botsman R, Rogers R. What's mine is yours: The rise of collaborative consumption[M]. Doylestown: Harper Business, 2010.
- [75]Chadwick C, Dabu A. Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages[J]. *Organization Science*, 2009, 20(1): 253-272.
- [76]Chew I K H, Chong P F. Effects of strategic human resource management on strategic vision[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 1999, 10(6): 1031-1045.
- [77]Davis K. Human relations in business[M]. New York: McGraw-Hill, 1957.
- [78]Delery J E, Doty D H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(4): 802-835.
- [79]Dulebohn J H, Ferris G R, Stodd J T. The history and evolution of human resource management[A]. Ferris G, Rosen S, Barnum D T. Handbook of human resource management[C]. New York: Blackwell, 1995.
- [80]Fairbairn U. HR as a strategic partner: Culture change as an American express case study[J]. *Human Resource Management*, 2005, 44(1): 79-84.

- [81]Fombrun C J, Tichy N M, Devanna M A. Strategic human resource management[M]. New York: Wiley, 1984.
- [82]Friedman B A. Globalization implications for human resource management roles[J]. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2007, 19(3): 157-171.
- [83]Gomez-Sanchez E P, Ahmad N, Romero D G, et al. Is aldosterone synthesized within the rat brain?[J]. *American Journal of Physiology Endocrinology and Metabolism*, 2005, 288(2): E342-E346.
- [84]Hertog F D, Van Iterson A, Mari C. Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms[J]. *European Management Journal*, 2010, 28(1): 14-24.
- [85]Huselid M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(3): 635-672.
- [86]Kochan T A, McKersie R B, Katz H C. U.S. industrial relations in transition[J]. *Monthly Labor Review*, 1985, 108(5): 28-29.
- [87]Lado A A, Wilson M C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective[J]. *Academy of Management Review*, 1994, 19(4): 699-727.
- [88]Lawler P A. The ethics of evaluating training[A]. Brown S M, Seidner C J. Evaluating corporate training: Models and issues[C]. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1998.
- [89]Lawler III E E, Mohrman S A. Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions[M]. Stanford, California: Stanford University Press, 2003.
- [90]MacDuffie J P. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry[J]. *ILR Review*, 1995, 48(2): 197-221.
- [91]Miles R E, Snow C C. Designing strategic human resources systems[J]. *Organizational Dynamics*, 1984, 13(1): 36-52.
- [92]Truss C, Gratton L, Hope-Hailey V, et al. Soft and hard models of human resource management: A reappraisal[J]. *Journal of Management Studies*, 1997, 34(1): 53-73.
- [93]Wernerfelt B. Consumers with differing reaction speeds, scale advantages and industry structure[J]. *European Economic Review*, 1984, 24(2): 257-270.
- [94]Wright P M, Dunford B B, Snell S A. Human resources and the resource based view of the firm[J]. *Journal of Management*, 2001, 27(6): 701-721.
- [95]Zhang Z, Liu S, Tang M. Industry 4.0: Challenges and opportunities for Chinese manufacturing industry[J]. *Tehnicki Vjesnik*, 2014, 21(6): 1-3.

## A Review on the Past 100 Years of Human Resource Management: Evolution and Development

Zhao Shuming, Zhang Min, Zhao Yixuan

(School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

**Summary:** Closely related to the changes in the business, economic and social environment, human resource management (HRM) has been an area of rapid research and practice development since the late 1970s. Over the past 40 years, entrepreneurs and managers have paid more and more attention to HRM, and HRM has emerged as a “hot topic” in academic research. Based on differences in each country’s historical, social and economic environment, the development of HRM displays obvious differences in China compared to western countries. Based on the development of the human nature hypothesis, this paper reviews the evolution of HRM over the past 100 years to better understand the different stages of HRM, including the origins of labor management—the “Hypothesis of Economic Man”; the mechanization of human resource management mode—the “Hypothesis of Social Man”; the moderate humanization of human resource management mode—the “Hypothesis of Self-Actualizing

Man”; the highly humanized management of human resource management mode—the “Hypothesis of Complex Man”; and self-independence of human resource management mode. Under the theoretical guidance of different human nature assumptions, how the corresponding HRM modes are developed and improved is studied. This paper also clarifies the relevant policies, theoretical development and practical applications affecting human resource management in different historical periods in China. We also analyze how the development of the HRM mode in Chinese enterprises has undergone a transformation from “hard struggle” to “opening up”. This paper details the development process of HRM in China, subdividing the different stages of human resource management of “opening up” into the beginning, growth and maturity stages. Finally, in order to help entrepreneurs and managers to better perform the function of HRM, this paper addresses four major questions that Chinese enterprises face at present: management of new generation employees; HRM in the era of big data; human resource management in sharing economy; and human resource management of cross-cultural employees.

By examining these four current situational problems, this paper analyzes the management problems related to each issue and puts forward corresponding HRM management measures. First, this paper proposes that in order to manage the new generation of employees with distinctive individuality, uneasiness and maverick behavior, managers should respect the needs of employees on the premise of conforming to corporate strategy and corporate culture. While helping employees to improve continuously, managers should formulate reasonable career development plans to give full play to the maximum value of employees, enhancing employees’ sense of belonging and identity to enterprises. Second, in the era of big data, the rapid development of the Internet not only changes the production mode of enterprises, but also impacts the management mode in enterprises. Managers are aware of the importance of developing new strategic human resource management methods, and the need to form a simpler and more efficient flat organizational structure by matching employees with resources and tasks. Third, the “suppliers + sharing platform + consumers” sharing model makes the traditional human resource management mode no longer applicable to the development of enterprises. Scholars have put forward alternatives to accelerate the establishment of “platform co-governance” organization operation modes, “cooperation and symbiosis” labor contracts, “investment and win-win” human capital, and “open and co-create” enterprise cultures. Fourth, under the influence of globalization, many Chinese enterprises choose to go abroad. In the face of cultural conflicts, these multinational enterprises need to select appropriate management talents and establish human resource management organization systems adapted to global competition. This paper sets out a future research agenda.

**Key words:** human resource management; human nature hypothesis; new generation employees; big data; sharing economy; cross-cultural human resource management

(责任编辑:王舒宁)