

第二章

人力资源管理理论

知识目标

- » 了解人力资源管理理论的基本内容；
- » 掌握人性假设理论的基本内容；
- » 掌握激励理论的内容；
- » 了解人力资本理论的内容。

技能目标

- » 通过对人力资源管理理论基本内容的了解,能够分析某一企业所采用的人力资源管理理论的类型,并能针对存在的问题提出改进意见。



案例导入

广岛和汉堡的启示^①

第二次世界大战末期,日本广岛遭受了原子弹袭击,该市70%的建筑物被摧毁,30%的人口在爆炸中死亡,幸存者在爆炸后逃离该市。然而24小时内,就有人开始返回该市,仅仅在爆炸后的第二天,该地区的电力供应就恢复了,两天后铁路运输、电话服务也重新启动,30天以内生产量占广岛工业3/4的工厂开始恢复正常运行了。

1943年夏,拥有150万人口的德国城市汉堡,在盟军为期10天的滥炸下,约50%的建筑物被摧毁,约3%的人口被炸死。尽管该市的供水供电系统遭到严重破坏,但在最后一次空袭过去几天后,电力和煤气供应全面恢复,电报系统在4天内恢复营运,仅仅在5个月内,汉堡的生产力就已经恢复到被轰炸前的80%。

管理启示:广岛和汉堡在战后迅速恢复生产,说明人力资源这种无形的资产是不可忽视的。人民中蕴藏着巨大的能量,这种能量在平时没有被激发出来,但是一旦处于像灾难刚刚过去这样一种特殊环境下,这种能量就有可能被迅速利用,它能使一个灾难后的城市迅速重建和发展起来。

第一节 人性假设理论

人力资源管理的对象是人,怎样认识“人性”及其本质是人力资源管理的理论基础,制定什么样的管理制度,建立什么样的组织结构,采用什么样的管理方法,都与如何看待人性问题有关。1965年,美国的心理学家埃德加·沙恩在其出版的《组织心理学》一书中,将前人提出的“经济人假设”、“社会人假设”、“自我实现人假设”和自己提出的“复杂人假设”,归纳为四种人性假设,给出了这方面理论的概括和比较。

一、X理论的人性假设——经济人假设

美国著名行为科学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)在1957年的美国《管理评论》杂志上发表了《企业的人性方面》一文,文中提出了“X理论”和“Y理论”。1960年,该文以图书的形式出版。“X理论”和“Y理论”旋即成为20世纪最重要的管理理论之一。

麦格雷戈在总结1903年泰勒制的基础上,以“经济人”人性假设为前提提出一种管理理论,其核心观点是在管理中要针对“经济人”的特点,采取金钱刺激与严格控制等管理措施。因此,管理者需要基于他们关于人的本性的假定,按照不同的方式对人进行组织、领导、激励和控制。这种假设被称为“X理论”,其基本观点如下:

第一,人天生是好逸恶劳的,只要存在可能,他们便会逃避工作。



资料
经济人假设

^①[美]伊兰博格,史密斯.现代劳动经济学——理论与公共政策[M].潘功胜,译.北京:中国人民大学出版社,1999,257页。

第二,人总是希望被别人领导,不愿意承担责任。

第三,人缺乏理性,不能自我约束,易于受骗,易产生盲从行为。

第四,人生来就以自我为中心,把个人利益放在第一位,金钱是使人努力工作的最大诱因。

第五,人惯于守旧,反对改革,不求进取。

根据“经济人”的人性假设,管理人员关心的是如何提高劳动生产率以完成任务;如何应用职权,发号施令,使对方服从;如何收买员工效力和服从。为此,企业需要建立一套任务明确、组织严密、分工具体、考核严格的管理规则。

“经济人”假设把人和物等同,忽视人的自身特征和多种需要,只把金钱作为促使人们工作的最主要的激励手段,把惩罚这种强制性手段当作管理的重点之一。认为权力、规章制度和严密的监督控制,才能保证组织目标的实现。依照这种理论,工人只是一种会说话的机器,管理人员必须实行“胡萝卜加大棒”的政策方能奏效。从整体上看,这些管理措施与“人性化”管理的要求是相违背的。

X理论目前在西方许多发达国家被认为是一种过时的理论,但其思想仍然存在。在我国的企业改革和组织管理工作中,X理论仍有一定的应用价值。

二、行为科学理论的人性假设——社会人假设

“社会人”假设又称“社交人”假设,是由梅奥(Mayo)等人在霍桑试验的基础上提出来的。20世纪30至40年代,梅奥通过霍桑试验创立了人际关系理论,50年代后定名为行为科学,行为科学管理理论的人性假设是梅奥在霍桑试验的基础上提出的“社会人”假设。

“社会人”假设把重视社会性需要、轻视物质性需要的人称为社会人,认为人的最大需要是社会性需要,人在组织中的社交动机远比对经济性刺激物的需要的动机更加强烈。只有满足人的社会性需要,才能有最大的激励作用。

“社会人”假设的基本观点如下:

第一,社会性需要是人类行为的基本激励因素,物质利益刺激对人的工作积极性有一定影响,但社会心理因素对调动工作积极性有更大的作用。

第二,人际关系是影响工作效率的最主要因素。工作效率主要取决于士气,而士气的高低又取决于组织成员在家庭、群体及社会生活各方面人际关系的协调程度。

第三,非正式组织是影响组织成员行为的一种潜在力量。跟管理部门所采用的奖酬和控制的反应比起来,职工们会更易于对同级同事们所组成的群体的社交因素作出反应。

第四,管理者的领导方式与领导作风对组织成员的影响不可忽视。

根据“社会人”的人性假设,相应的管理措施主要有:

第一,满足组织成员的社会性需要。管理者不要把注意力局限在完成任务上,应更多地注意为完成任务而工作的那些人的需要。

第二,建立融洽的人际关系,管理者在进行奖励时,不仅要对个人进行奖励,还应考虑对集体进行奖励,以营造和谐的组织氛围。

第三,做好对非正式组织的工作,加强对非正式组织的研究,协调正式组织与非正式组织的关系。

第四,提高组织管理者的素质。管理者不是简单的任务下达者,他应充当下情上达的联络人,应成为职工利益的同情者和支持者。

“社会人”假设中对人性的认识无疑比“经济人”假设要进了一步,它比较深刻地揭示了人



的本质。直到现在,这种观点还在人力资源管理中起着重大的作用。但我们也应看到,“社会人”的观点并没有对人的社会性进行全面的概括,而是在强调个体对群体的依赖关系的同时,忽视了人同整个社会的关系。“社会人”假设所带来的主要后果之一,就是出现了“人际关系运动”,尽管这种运动确实提高了工人们的情绪和士气,但这一点对提高劳动生产率的贡献却难以肯定。

三、Y 理论的人性假设——自我实现人假设

Y 理论是麦格雷戈在总结马斯洛(Maslow)的需要层次理论和“自我实现人”概念的基础之上,于 20 世纪 50 年代后期提出的一种管理理论。

1943 年,美国人本主义心理学家马斯洛在《人类动机理论》研究的基础上提出了“自我实现人”假设的人性观。所谓“自我实现人”是指人都需要发挥自己的潜力,发现自己的才能,只有人的潜能充分发挥出来,人才会感到最大的满足。

继马斯洛之后,麦格雷戈对“自我实现人”人性假设理论进行研究,形成了下列基本观点:

第一,人并不是生来就懒惰,要求工作和劳动是人的本能。如果环境条件有利,工作就如同游戏或休息一样,自然而愉快。

第二,外部的控制和惩罚的威胁并不是使人朝着组织目标努力的唯一办法,人对自己所赞同的工作目标不但不会消极抵制,而且会积极参与。

第三,大多数人在实现组织目标过程中,都有相当高的想象力、创造力。

第四,在正常情况下,人会主动承担责任,力求有所作为,缺乏抱负、逃避责任并非人的本性。

第五,人具有自主性。在实现所承诺的目标活动中,人都能够自我管理、自我控制;外来的控制、惩罚不是鞭策人为组织目标努力工作的唯一方法。

第六,一般人的智慧潜能只是部分地得到发挥。

根据 Y 理论的人性假设,相应的管理措施主要有:

第一,创造适宜的工作环境,把工作安排得富有意义,以利于人们充分发挥自己的潜能。

第二,促进组织成员自我实现。管理者的主要任务是减少和消除组织成员自我实现过程中的障碍,使其工作变得更有挑战性。

第三,重视内在激励的重要性,注意职工个人潜能得到发挥的成就感,通过满足其自尊和自我实现的需要来调动其积极性和主动性。

第四,实行民主参与管理,给职工一定的自主权,从而自然地达到组织目标。

“自我实现人”假设是对“社会人”假设的补充和发展。它尊重人的自我发展,注重对人的内在激励和促进职工自我实现,较好地弥补了“社会人”假设和行为科学理论的不足,具有理论上的合理性与实践上的针对性。但是“自我实现人”假设的人性观是存在一定局限性的,人的发展也不是自然成熟的过程。同时,“自我实现人”假设还忽视了人的理念在一定环境下可以抵制低层次需要而服从高层次需要的作用。因此,“自我实现人”假设仍然是一种不完善的理论。

四、超 Y 理论的人性假设——复杂人假设

复杂人假设是 20 世纪 60 年代末至 20 世纪 70 年代初由沙恩提出的。沙恩认为:经济人假设、社会人假设和自我实现人假设,各自反映出当时的时代背景,并适合某些人和某些场

合。但是,人性是复杂的,不仅是人们的需要与潜在的欲望是多种多样的,而且这些需要的模式也是随着年龄和发展阶段的变迁,随着所扮演的角色的变化,随着所处境遇及人际关系的演变而不断变化的。

因此,“复杂人”假设认为:没有什么一成不变的、普遍适用的最佳的管理方式,必须根据组织内外环境自变量和管理思想及管理技术等因变量之间的函数关系,灵活地采取相应的管理措施,管理方式要适合于工作性质、成员素质等。

“复杂人”假设理论有下列基本观点:

第一,人在同一时间内的需要与动机是复杂的。人所处的内外环境在不断地变化,使人在同一时间内也具有多种需要与动机,由此构成的错综复杂的动机模式支配着人的行为。

第二,人的能力与需要是复杂的。纷繁复杂的社会与千差万别的个人,决定了现实中的人的能力与需要的丰富性与多变性。

第三,人的需要的表现形式是复杂的。人的需要的表现与外部环境密切相关,人在不同的组织或同一组织的不同部门中,可能会表现出不同的需要并获得不同的满足。

第四,人对各种复杂管理模式具有适应性。人能够根据自己的动机、能力和所从事的工作性质来对多种互不相同的管理模式作出反应,但却没有一种万能的管理模式能适用于一切人。

根据“复杂人”假设,管理者应该采取以下的管理策略与措施:

第一,管理者要有权变论的观点。注意运用权变论的观点看待管理中的人和事,把人看成是因时、因地、因事而变的复杂人。

第二,管理者要根据不同人的不同情况,具体问题具体分析,灵活地采取不同的管理措施。

第三,采用权变的管理模式。在管理中,没有一成不变、普遍适用的管理模式,而是要根据内外环境及条件的变化,采用相应的管理模式。

“复杂人”假设含有辩证法的因素,强调根据不同的具体情况,针对不同的人采取灵活机动的管理措施,这在理论上是比较科学和全面的,因此,能够较为广泛地应用于西方国家的人力资源开发与管理之中。但是,“复杂人”假设过分强调了人的差异性,忽视了人与人之间的共同性,未能认识到复杂人的人性本质。超 Y 理论过分强调了管理的权变性与特殊性,忽视了管理的一般规律性,表明这一理论仍然存在着一一定的局限性。

第二节 激励理论

激励贯穿于企业员工工作的全过程,包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。激励理论主要研究人的动机激发的因素、机制与途径等问题。许多管理学家、心理学家和社会学家从不同的角度提出了相应的激励理论。

一、需要层次理论

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)于1943年提出了需要层次理论。这一理论是最为著名并且广为流传的激励理论,尤其是在工业、教育、组织和管理等方面有着深远的影响。



马斯洛的需要层次理论有两个基本出发点:第一,人是有需要的动物,其需要取决于他已经得到了什么,还缺少什么,只有尚未满足的需要能够影响行为,即已经得到满足的需要不再具有激励作用;第二,人的需要有轻有重,某一层需要得到满足后,另一层需要才能出现。

(一) 需要层次理论的基本内容

马斯洛认为每个人都有五个层次的需要,即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。

1. 生理需要

对食物、水、空气和住房等需求都是生理需要,这类需要的级别最低。马斯洛认为,当一个人所有的需要都不能得到满足时,他就会被生理需要所支配,其他需要都要退到隐蔽的位置。

2. 安全需要

安全需要包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需要。和生理需求一样,在安全需求没有得到满足之前,人们很少关心更高层次的需求。

3. 社交需要

当上述两种需要得到相应满足时,人会产生社会交往的需要。社交需要包括两方面的内容:第一,爱的需要,如同事之间的融洽、朋友之间的友谊和忠诚、异性之间的爱情等;第二,归属的需要,人都具有归属感,希望归属于群体或集团,并从中得到成员间的相互关心与照顾。

4. 尊重需要

尊重需要既包括对成就或自我价值的个人感觉,也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需要的人希望别人按照他们的实际形象来接受他们,并认为他们有能力,能胜任工作。他们关心的是成就、名声、地位和晋升机会,这是由于别人认识到他们的才能而得到的。当他们得到这些时,不仅赢得了人们的尊重,同时在其内心因对自己价值的满足而充满自信。不能满足这类需要,就会使他们感到沮丧。如果别人给予的荣誉不是根据其真才实学,而是徒有虚名,也会对他们的心理构成威胁。

5. 自我实现需要

自我实现需要的目标是实现理想,或是发挥潜能,这是一种追求个人能力极限的内驱力。达到自我实现境界的人,接受自己也接受他人。解决问题能力增强,自觉性提高,善于独立处事,要求不受打扰地独处。成功后的喜悦远比其他任何报酬都重要。

马斯洛将五种需要划分为高低两级。生理需要和安全需要称为比较低级的需要,社会需要、尊重需要和自我实现需要称为较高级的需要。低级需要主要是从外部使人得到满足,高级需要是从内部使人得到满足。需要层次是从低级到高级逐渐出现的,只有前面的需要得到充分的满足,后面的需要才显示出激励作用。

(二) 需要层次理论的贡献

马斯洛通过对需要的分类,找出了对人进行激励的途径,其贡献主要表现为以下三个方面:

(1) 对人类基本需要的层次等级结构的揭示。这一揭示从理论上研究了人类基本需要间的有机联系,以及这种有机联系的层次性、等级性和整体性。



资料
取经队伍需要
层次分析

(2) 对人类基本需要从低级到高级发展过程的揭示。这一揭示突破了以往对人类需要的静态性分析的局限,达到了对人类需要的一般发展规律的认识,并在此基础上形成了动态上升模式。

(3) 对人类基本需要中优势需要及其转移性规律的揭示。这一揭示弥补了以往研究不同需要间主次地位、需要的地位变化以及变化条件等方面分析的不足。

二、双因素理论

双因素理论是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)提出的。

20世纪50年代末期,赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对两百名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题:在工作中,哪些事项是让他们感到满意的,并估计这种积极情绪持续多长时间;又有哪些事项是让他们感到不满意的,并估计这种消极情绪持续多长时间。赫茨伯格以对这些问题的回答为材料,着手去研究哪些事情使人们在工作中感到快乐和满足,哪些事情造成不愉快和不满足。结果他发现,使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的;使职工感到不满的,都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素,后者叫做保健因素。

(一) 双因素理论的主要内容

赫茨伯格从大量的案例调查中发现,造成员工非常不满意的原因主要包括:企业政策和行政管理、监督、与主管的关系、工作条件、薪水、与同级的关系、与下级的关系、个人生活、地位、安全等方面的因素处理不当。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时,就会产生对工作的不满意。这些因素的改善,只能消除员工的不满,不能使员工变得非常满意,也不能激发其工作积极性。赫茨伯格将此类因素称为“保健因素”。

另外,赫茨伯格又发现,使员工感到非常满意的因素主要有:成就、认可、工作自身、责任感、发展、成长。这类因素的改善能够激励员工的积极性和热情,从而会经常提高生产效率。赫茨伯格将这类因素称为“激励因素”。

(二) 双因素理论的贡献

双因素理论促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性,特别是它们同工作丰富化和工作满足的关系,因此具有积极意义。赫茨伯格告诉我们,满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的,没有它会导致不满;但即使物质需求获得满足,它的作用也往往是很有限制的、不能持久的。要调动人的积极性,不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素,更重要的是要注意工作的安排,量才录用,各得其所,注意对人进行精神鼓励,给予表扬和认可,给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决,这种内在激励的重要性越来越明显。

(三) 双因素理论的缺陷

有些西方行为科学家对赫茨伯格的双因素理论的正确性表示怀疑。实践证明,高度的工作满足不一定就产生高度的激励。许多行为科学家认为,不论是有关工作环境的因素或工作内容的因素,都可能产生激励作用,而不仅是使职工感到满足,这取决于环境和职工心理方面的许多条件。



三、成就需要理论

成就需要理论是美国心理学家、哈佛大学教授戴维·麦克利兰(David Maclelland)在对马斯洛的需要层次理论提出怀疑的基础之上,经过20多年的研究,于20世纪70年代形成的新的激励理论。

(一) 成就需要理论的基本观点

麦克利兰认为,人的行为方式的差异来自于不同的动机,而不同的动机来自于不同的需要。人的主要需要包括对成就的需要、对社会交往的需要、对权力的需要,对于管理者和职工而言,最为重要的是对成就的需要。

1. 成就需要

麦克利兰认为,成就需要是指渴求和重视成就、积极设定挑战性目标的心理需求。对成就的重视,不仅指成功本身,更重要的是取得成功的过程和人们对成功的及时评价。急需成就的人,对成功有一种强烈的要求,同样也强烈地担心失败。这些人愿意接受挑战,为自己树立具有一定难度的(但不是不能达到的)目标,对待风险采取一定现实主义态度,宁愿承担所做工作的个人责任,对他们正在进行的工作情况,希望得到明确而又迅速的反馈。

2. 社会交往需要

社会交往需要指人们寻求情谊和相互沟通的心理需求。社会交往需要强烈的人经常考虑的是如何与他人建立和保持友谊,为此甘心取悦他人,经常担心他人是否会与自己发生矛盾。这类人的行为特征是:常与人交流;更愿意以私人情谊选择交往对象;愿意迎合他人;喜欢从事协作性强的工作。

3. 权力需要

权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。不同的人对权力的渴望程度也有所不同。权力需要较高的人喜欢支配、影响他人,喜欢对别人“发号施令”,注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合和情境,他们也会追求出色的成绩,但他们这样做并不像高成就需要的人那样是为了个人的成就感,而是为了获得地位和权力或与自己已具有的权力和地位相称。权力需要是管理成功的基本要素之一。

(二) 成就需要理论的价值

麦克利兰的动机理论在企业管理中很有应用价值。首先,在人员的选拔和安置上,通过测量和评价一个人动机体系的特征对于如何分派工作和安排职位有重要的意义;其次,由于具有不同需要的人需要不同的激励方式,了解员工的需要与动机有利于建立合理的激励机制;最后,麦克利兰认为动机是可以训练和激发的,因此可以训练和提高员工的成就动机,以提高生产率。

四、期望理论

美国著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆(Victor Vroom)深入研究组织中个人的激励和动机,于1964年率先提出了形态比较完备的期望理论模式。

(一) 期望理论的基本内容

弗鲁姆从激励的过程入手,围绕目标这个环节对激励的过程展开研究,即如何根据需求

设置目标并引发工作动机。

期望理论的基本观点是：人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下，才会被激励起来去做某些事情以达到目标。他认为任何时候，一个人从事某一行动的动力，将决定于他的行动之全部结果的期望值乘以那个人预期这种结果将会达到所要求目标的程度。换言之，激励是一个人某一行动的期望值和那个人认为将会达到其目标的概率的乘积。用公式表达为：

$$M = E \times V$$

在这里，M(Motivation)指激励程度，即一个人工作积极性的高低与持续程度；E(Expectancy)指期望值，即某一行动会导致某一预期成果的概率；V(Valence)指效价，即一个人对某一成果的偏好程度。

期望理论告诉我们管理者应重视目标的激励作用，但目标难度不能太大，应具有可接受性，否则会使职工失去信心。同时要处理好工作绩效与奖励、奖励与满足个人需求之间的关系。奖励必须随个人的工作绩效而定，只贡献不奖励会降低人的积极性，奖励不当也会使人产生不公平感；同时因人的不同需求，应采取多种奖励方式，才能收到较大的奖励效果。

(二) 期望理论的贡献

期望理论推进了对组织中个人行为 and 动机做更深刻、更全面的理解。它不仅考虑人的需要，而且考虑满足需要的途径及组织环境的影响，把个人需要与外界条件联系起来，把个人因素与环境因素联系起来。

期望理论为人类行为的描述提供了新的有力工具。期望理论是一种认识型过程理论，它认为在刺激与行为之间、期望与结果之间、间接经验推断和联想之间同样可以建立起相互连接的桥梁。这种理论，无疑为人类行为描述提供了新工具。

(三) 期望理论的局限性

期望理论的局限性主要在于其模式太过理想化，期望理论模式以完整的理性范式为前提，因为它认为人的工作动机之所以能被激发，人的可能行为之所以能被预见，就是由于行为个体能十分理性和清楚地认识到“个人努力—个人成绩—组织奖励—个人需要”这一系列为关系。事实上，人们在做每件事之前，往往无法清楚地意识到这一系列的关系，而组织奖励也不可能被个人所“控制”。

五、归因理论

归因是指观察者为了预测和评价被观察者的行为，对环境加以控制和对行为加以激励或控制，而对被观察者的行为过程所进行的因果解释和推论。很多专家对此理论有所贡献，较有影响的归因理论有以下几种：

(一) 海德的归因理论

由海德(F. Heider)创立的归因理论是一种可以用来评估人们如何感知他们自己和别人行为的方法。海德在1958年出版的《人际关系心理学》一书中写道，所有的行为都被认为可以由外部或内部因素所决定。

1. 外部归因

外部归因认为，因果关系是由一个外部因素所导致的。外界因素是不受人的意志控制



的。当一个人感觉到没有选择的时候,他的行为就受到了影响和局限。所以,人们会觉得没有责任。

2. 内部归因

内部归因认为,因果关系是由一个内部因素所导致的。内部因素是受人们自己所控制的。人们能选择用某种特定方式行事,他的行为是不受外界影响的。所以,人会感觉到责任感。

(二) 凯利的归因理论

1967年,美国社会心理学家凯利(H. Kelly)发表《社会心理学的归因理论》,继相应推断理论之后提出三维归因理论,对海德的归因理论进行又一次扩充和发展。

凯利将归因现象区分为两类:一类是能够在多次观察同类行为或事件的情况下的归因,称为多线索归因;另一类则是依据一次观察就做出归因的情况,称为单线索归因。

凯利认为,人们进行归因时总是涉及三个方面的因素:客观刺激物、行动者、所处关系或情境。其中,行动者的因素是属于内部归因,客观刺激物和所处的关系或情境属于外部归因。对这三个因素中的任何一个因素的归因都取决于下列三种行为信息:

1. 区别性

区别性是指行动者是否对同类其他刺激做出相同的反应,他是在众多场合下都表现出这种行为还是仅在某一特定情境下表现这一行为。例如,一名今天迟到的员工是否经常表现得自由散漫、违反规章制度。如果行为的区分性低,则观察者可能会对行为内部归因;如果行为的区分性高,则活动原因可能会被归于外部。

2. 一贯性

一贯性是指行动者是否在任何情境和任何时候对同一刺激物做相同的反应,即行动者的行为是否稳定持久。例如,如果一名员工并不总是上班迟到,她有7个月从未迟到过,则表明这是一个特例,行为的一贯性较低,观察者倾向于外部归因;如果她每周都迟到两三次,则说明行为的一贯性高,观察者越倾向于对其做内部归因。

3. 一致性

一致性是指其他人对同一刺激物是否也做出与行为者相同的反应方式。如果每个人面对相似的情境都有相同的反应,我们说该行为表现出一致性。比如,所有走相同路线上班的员工都迟到了,则迟到行为的一致性就高,对迟到行为进行外部归因。如果走相同路线的其他员工都准时到达了,则应认为该员工的迟到行为的原因来自于内部。

凯利认为这三个方面的信息构成一个协变的立体框架,根据上述三方面的信息与协变,可以将人的行为归因于行动者、客观刺激物或情境。

(三) 韦纳的归因理论

20世纪60年代美国心理学家伯纳德·韦纳(B. Weiner)创立了“动机的情绪归因理论”。其主要观点是:

人类行为的归因不单由饥、渴、性等驱力或需要所驱使,而且也由其认识(尤其是思维)所控制。

从产生不同结果(成败)的原因中确定几种可觉察的主要原因,分析原因的构成成分,并探讨它们与行为和情绪的关系。韦纳提出了归因的三个基本成分,即部位(内部对外部)、稳

定性(稳定对不稳定)和控制性(可控制对不可控制),据此韦纳创立了归因的三因素模式——部位×稳定性×控制性。

用这三个成分可构成8种不同原因成分的分类组合。从这里可以找出归因与行为和情感相互作用的规律。韦纳发现原因的稳定性影响人的期望,原因的部位和控制性影响人的情感等。

韦纳的归因理论的贡献在于,要求归因时不仅从行为上进行分析,而且从认知(特别是思维)、情感和人际关系中进行分析。

六、公平理论

公平理论又称社会比较理论,它是美国行为科学家亚当斯(J. S. Adams)在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》、《工资不公平对工作质量的影响》和《社会交换中的不公平》等一系列著作中提出的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

(一) 基本观点

员工对自己是否受到公平合理的待遇十分敏感。他们的工作积极性不仅和公司所给报酬的绝对值有关,还受到相对值的影响。所谓相对值,就是员工对于自己待遇的横向比较和纵向比较。

1. 横向比较

横向比较是将自己的付出和所得报酬的比值,与其他和自己条件相当的人的付出和所得报酬的比值相比。其公式如下:

$$A \text{ 所得} / A \text{ 付出} = B \text{ 所得} / B \text{ 付出} \cdots \cdots \cdots \text{公平} \quad (1)$$

$$A \text{ 所得} / A \text{ 付出} > B \text{ 所得} / B \text{ 付出} \cdots \cdots \cdots \text{不公平(报酬过高)} \quad (2)$$

$$A \text{ 所得} / A \text{ 付出} < B \text{ 所得} / B \text{ 付出} \cdots \cdots \cdots \text{不公平(报酬过低)} \quad (3)$$

其中:

A 代表某员工,B 代表他的参照对象。

付出是指每个人对自己(或他人)的努力、资历、知识、能力、经验及贡献的主观估计。所得是指付出后所得到的报酬,如工资、奖金、福利待遇、晋升、进修机会等。

公式(1)表示,A 通过和 B 的比较,觉得两人付出与所得之比相等,感到公平,因而心情舒畅,努力工作。

公式(2)表示,A 通过和 B 的比较,发现自己的收入高于 B,感到不公平,占了便宜,同时也会感到不安。

公式(3)表示,A 通过和 B 的比较,发现自己的收入低于 B,感到不公平,吃了亏。

2. 纵向比较

纵向比较是指个人对工作的付出与所得同过去进行比较的情况。这里不做详细论述。

(二) 公平理论的启示

影响激励效果的不仅有报酬的绝对值,还有报酬的相对值。

激励时应力求公平,使等式在客观上成立,尽管有主观判断的误差,也不致造成严重的不公平感。



在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导,使其树立正确的公平观。

七、强化理论

强化理论是由美国心理学家和行为科学家斯金纳(Burrhus F. Skinner)等人提出的。

(一) 强化理论的基本内容

所谓强化,从其最基本的形式来讲,指的是对一种行为的肯定或否定的后果(报酬或惩罚),它至少在一定程度上决定这种行为在今后是否会重复发生。

斯金纳认为,根据强化的性质和目的可把强化分为正强化和负强化。

正强化就是奖励那些组织上需要的行为,从而加强这种行为。正强化的方法包括奖金、对成绩的认可、表扬,改善工作条件和人际关系,提升、安排担任挑战性的工作,给予学习和成长的机会等。

负强化就是惩罚那些与组织不兼容的行为,从而减少这种行为的发生。负强化的方法包括批评、处分、降级等,有时不给予奖励或少给奖励也是一种负强化。

(二) 强化理论对管理的启示

在具体应用强化理论的过程中,应当注意以下几点:

第一,经过强化的行为趋向于重复发生。当某种行为的后果是受人称赞时,就增加了这种行为重复发生的可能性。

第二,依照强化对象的不同,需要采用不同的强化措施。有的人更重视物质奖励,有的人更重视精神奖励,就应区分情况,采用不同的强化措施。

第三,分阶段设立目标,并对目标予以明确规定和表述。

第四,及时反馈。一个人在实施了某种行为以后,即使是简单的反馈,也能起到正强化的作用。对这种行为没有引起注意,其重复发生的可能性就会减小以至消失。

第五,正强化比负强化更有效。

第三节 人力资本理论

一、人力资本理论的起源

人力资本理论的历史渊源可以追溯到17世纪。威廉·配第在《赋税论》中提出“劳动是财富之父,自然是财富之母”的著名论断。魁奈认为:“构成国家的强大因素是人,人本身就成为自己财富的第一个创造性因素”。这些思想确立了人在财富创造中的决定性地位,也肯定了人的因素在经济活动中的重要作用,实际上是有关人力资本理论的最初萌芽。

首先注意到人力资本问题的是亚当·斯密(Adam Smith)。在《国民财富的性质和原因》中,斯密把资本划分为固定资本和流动资本,而他所讲的固定资本中就包含了“社会上一切人学到的有用才能”。显然,斯密已把人的劳动能力划归到人力资本的范畴。

萨伊在斯密的基础上做了进一步的分析。他特别强调人才,尤其是具有特殊能力的企业家在生产过程中所发挥的特殊作用。他还把科学知识作为生产力的一部分,提出了教育是一种资本,能促进生产力的发展。

马歇尔(Marshall)是对有关经济思想加以重视的又一著名经济学家。马歇尔指出:“所有的投资中,最有价值的是对人本身的投资。”他将人的能力分为“通用能力”和“特殊能力”两种。前者指决策能力、责任感、通用的知识与智力,后者指劳动者的体力与熟练程度。马歇尔一方面认真地研究教育的经济价值,主张把“教育作为国家投资”,教育投资可以带来巨额利润,但他又认为人是不可买卖的,因而拒绝“人力资本”这一概念。

李斯特在《政治经济学的国民体系》中考察了教育在经济发展中的作用,区分了“物质资本”和“精神资本”两个概念,认为“各国现在的状况是在我们以前许多世纪的一切发现、发明、改进和努力等积累的结果,对前人的这些成就怎样加以运用,怎样用自己的心得加以发扬光大,无论是哪一个国家生产力的进步,都决定于这些方面的领会和深切程度”。这里的“精神资本”接近于当代的人力资本概念。

可以看到,由于受所处时代的局限以及各自研究目的的影响,古典经济学家们都未能专门地集中论述人力资本理论及其相关问题,有关人力资本的理论散落于古典经济增长理论中,并没能完整地形成起来。这是由于在当时的技术发展水平下,劳动力在经济生活中的地位不能与物质资本相提并论。这种状况一直延续到20世纪中期。

二、人力资本理论的发展

20世纪50年代后期,随着科学技术进步对经济发展的重要性增加,人力资本在生产中的地位发生很大变化,一些经济学家捕捉到这些变化。开始对人力资本进行系统的研究。

加尔布雷斯在《丰裕的社会》一书中指出,现代的经济活动需要大量受过训练的人,对人的投资和对物质资本的投资一样重要,改善资本或者技术进步几乎完全取决于对教育、训练和科学发展的投资。

索洛在1957年提出全要素生产率分析方法,并应用于古典经济增长模型的检验,发现资本和劳动的投入只能解释12.5%左右的产出增长,另外的87.5%被归为索洛余数,代表技术进步,反映了技术进步和生产率水平不断提高对经济发展的贡献越来越大的现实。

真正形成比较完善的人力资本理论是在20世纪60年代,其主要代表人物是舒尔茨和贝克尔。

三、现代人力资本主要理论▲

(一) 舒尔茨的人力资本理论

1960年,芝加哥大学教授舒尔茨(T. W. Schultz)题为《人力资本投资》的演讲引发理论界巨大震撼。在这次演讲中他明确地阐述了人力资本的概念与性质、人力资本投资的内容与途径、人力资本对经济增长的作用等重要思想和观点。这不仅大大推动了人力资本理论的发展,也确立了舒尔茨在人力资本理论创立过程中的重要地位。

1. 主要内容

(1)人力资本的取得需要花费一定的投资才能形成。投资的形式有五种:保健支出、在职培训、正规教育、成人教育、就业移民。其中,最关键的投资是教育类投资。

(2)人力资本对国民经济的作用比物质资本和劳动者数量对其的作用要重要得多。遭到战争创伤的日本和西德之所以在战后能够迅速得以恢复性发展,这与过去长时期的人力资本积累以及后来重视人力资本投资是分不开的。

>>>>>>

(3)人力资本投资与物质资本投资一样具有成本。人们在做出人力资本决策时,必须对现时投资成本与未来投资收益进行比较。

2. 理论贡献

(1)第一次明确地阐述了人力资本投资理论,使其冲破重重歧视与阻挠,成为经济学的一个新的门类。

(2)研究了人力资本形成的方式与途径,并对教育投资的收益率和教育对经济增长的贡献做了定量的研究。

(3)认为决定人类前途的并不是空间、土地、自然资源,而是人的能力。

3. 局限性

舒尔茨的人力资本理论,只注重宏观分析,忽视了微观分析,其理论缺乏微观的支持。对人力资本投资的诸项因素缺乏具体化、数量化。在人力资本形成的途径中,只对教育投资做了深入的分析,缺乏一个人力资本形成的一般模型。这些都需要在研究中进一步明确和界定。

(二) 贝克尔的人力资本理论

加里·S. 贝克尔(Gayr. S. Becker)被认为是现代经济领域中最有创见的学者之一,他曾和舒尔茨同在芝加哥大学任教,是人力资本理论的主要推动者。他的著作《人力资本》被西方学术界认为是“经济思想中人力资本投资革命”的起点。贝克尔的人力资本理论研究成果集中反映在他自1960年以后发表的一系列著作中,其中最具有代表性的是《生育率的经济分析》和《人力资本》。

贝克尔在《人力资本》一书中,分析了正规教育的成本和收益问题,还重点讨论了在职培训的经济意义,也研究了人力资本投资与个人收入分配的关系。他在人力资本投资过程方面的研究取得的成果,具有开拓性的意义。

贝克尔对人力资本理论的贡献在于:注重微观分析,弥补了舒尔茨只重视宏观的缺陷,注意将人力资本投资理论与收入分配结合起来。其理论的不足之处表现在:沿用舒尔茨的人力资本概念,缺乏对人力资本本质的分析,也缺乏对人力资本全面的研究。

四、人力资本理论的新发展▲

20世纪80年代以后,以“知识经济”为背景的“新经济增长理论”在西方国家兴起,与20世纪60年代的舒尔茨采用新古典统计分析法不同,“新增长理论”采用了数学的方法,建立了以人力资本为核心的经济增长模型,克服了20世纪60年代人力资本理论的一些缺陷。

罗默和卢卡斯被公认为“新经济增长理论”的代表,他们构建的模型是以在生产中累积的资本来代表当时的知识水平,将技术进步内生。这一类模型可称之为知识积累模型,简称AK(Accumulation of Knowledge)模型。

(一) 罗默模型

罗默在1986年发表的《收益递增经济增长模型》一文中提出了罗默模型。在模型中,罗默把知识作为一个变量直接引入模型。同时也强调了知识积累的两个特征:第一,专业生产知识的积累随着资本积累的增加而增加,这是由于随着资本积累的增加,生产规模的扩大,分工的细化,工人能在实践中学到更多的专业化知识;第二,知识具有“溢出效应”,随着资本积



卢卡斯把人力资本分为社会一般人力资本和专业化人力资本,社会一般人力资本通过学校教育获得,专业化人力资本通过在实践中学习获得。但是,他又认为专业化人力资本形成的规模和速度,直接取决于社会一般人力资本已达到的水平。在现有人力资本总体水平较低的情况下,利用“干中学”获得的专业化人力资本的水平也不会很高。而且,如果单纯依靠“实践中学习”的方式,专业化人力资本及人力资本总体水平只能以十分缓慢的速度提高,难以适应经济快速发展的需要。只有学校教育才可以形成人力资本生产的规模效应,并突破专业的限制,最有效地提高一般知识水平。不仅如此,如果将“实践中学习”的思想贯穿于学校教育中,也可以通过学校教育形成专业化人力资本。



1. 经济人假设的主要内容是什么?
2. 如何理解自我实现人假设?
3. 在管理中如何应用马斯洛的需要层次理论?
4. 期望理论的作用是什么?
5. 什么是强化理论?
6. 简述舒尔茨的人力资本理论。
7. 简述贝克尔的人力资本理论的意义。



微软研究院的人才管理方式

作为世界上最著名的计算机软件公司,微软研究院在人力资源管理方面有很多独到之处,摘录几点如下:

1. 引导,但不控制

研究院研究的项目、细节、方法、成败,都由研究员自己来决定。对于细节,领导层可以提出自己的意见,但决定权在研究员手中。研究员在研发过程中得到领导层的全力支持,即使领导层并不认同他们的决定。

2. 自由、真诚、平等

微软研究院不允许官僚作风、傲慢作风和明争暗斗的存在,鼓励不同资历、级别的员工互信、互助、互重,每一员工都能够向任何人提出他的想法。就算是批评、争论,也是在互信、互助、建设性的前提下做出的。

3. 员工的满足

很多人可能认为待遇是员工最大的需求。当然,良好的待遇是重要的,但对于一个研究员来说更重要的是有足够的资源来专门从事研究,能够得到学术界的认可,并能有机会将技术转化为成功的产品。微软是这样做的:

丰富的研究资源。利用公司的雄厚资本,让每一个研究员没有后顾之忧,能够全心全意

地做研究。这种资源是多元性的。如不但包括计算机、软件、仪器、实验室,还包括足够的经费去出国开会、考察或回校学习。微软深知研究员更希望全神贯注地做他热爱的研究,而不必做他不热衷也不专长的工作,所以,微软研究院雇用了多名技术支持人员、行政助理、图书管理员、数据搜索员等来支持研究员的工作。

研究队伍:一个研究队伍,除了数名研究员之外,还有多名副研究员(类似博士后)、实习生、开发人员和访问学者。这样一个多元的队伍能够很快地做出成果。

学术界的认可。有了开放的环境,员工不必担心因公司把他们的重大发明变为公司机密而丧失了与国外学者的交流,或被认可(获得论文奖)的机会。

4. 发掘人才

人才在信息社会中的价值,远远超过在工业社会中。原因很简单,在工业社会中,一个最好、最有效率的工人,或许比一个一般的工人能多生产20%或30%。但是,在信息社会中,一个最好的软件研发人员,能够比一个一般人员多做500%甚至1000%的工作。例如,世界上最小的Basic语言是由比尔·盖茨一个人写出来的。而为微软带来巨额利润的Windows也只是由一个研究小组做出来的。既然人才如此重要,微软研究院是如何去发掘人才的呢?

找出有杰出成果的领导者。这些领导者,有些是著名的专家,但有时候最有能力的人不一定是最有名的人。许多计算机界的杰出成果,经常是由一批幕后研究英雄创造的。无论是台前的名教授,还是幕后的研究英雄,只要他们申请工作,微软都会花很多的时间去理解他们的工作,并游说他们到微软研究院工作。

找出最有潜力的人。在中国,因为信息技术起步较晚,所以,现阶段杰出的成果和世界级的领导者比起美国要少得多。但是,基于中国年轻人(如应届硕士或博士生)的聪明才智、基础和创造力,微软专门成立了中国研究院,在中国寻找专家,寻找潜力。

5. 吸引、留住人才

很多人认为,雇用人才的关键是待遇。更多的人认为,微软来到中国可以“高薪收买人才”。微软认为,每一个人都应该得到适当的待遇,但是除了提供有竞争性的(但是合理的)待遇之外,微软更重视研究的环境。微软为研发人员开辟的环境极富吸引力,包括:充分的资源支持,让每个人没有后顾之忧;最佳的研究队伍和开放、平等的环境,让每个人都有彼此切磋、彼此学习的机会,造福人类的机会;让每个人都能为自己的研究所开发的产品自豪;长远的眼光和吸引人的研究课题,让每个人都热爱自己的工作;有理解并支持自己研究的领导,让每个人都能得到支持,在紧随公司的大方向的同时,仍有足够的空间及自由去发展自己的才能,追求自己的梦想。

所以,微软认为,如果只是用高的待遇,或许可以吸引到一些人,但只有一个特别吸引人的环境,才能吸引到并且长期留住所有最佳的人才。在微软全部三个研究院中,人才流失率不到3%(美国硅谷的人才流失率在12%左右)。人们在微软的最大感触是,每一个人都特别快乐,特别热爱和珍惜他的工作。

问题:

1. 微软研究院在人力资源管理的独到之处的核心是什么?
2. 如果你是微软研究院在中国分部的人力资源主管,你将在哪些方面加强人力资源开发与管理工作?