



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

国家精品课程教材

高等学校经济与管理专业系列教材

# 人力资源 管理

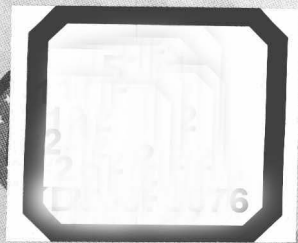
(第二版)

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

□ 廖泉文 著



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS



高等教育“十一五”国家级规划教材  
精品课程教材

高等学校经济与管理专业系列教材

RENLI ZIYUAN GUANLI

# 人力资源 管理

(第二版)

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

□ 廖泉文 著



高等教育出版社·北京  
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 廖泉文著. —2版. —北京: 高等教育出版社, 2011. 6

ISBN 978-7-04-033082-3

I. ①人… II. ①廖… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第104580号

策划编辑 郭立伟

责任编辑 刘自挥

特约编辑 张艳云

封面设计 吴昊

责任印制 蔡敏燕

---

出版发行 高等教育出版社

咨询电话 400-810-0598

社 址 北京市西城区德外大街4号

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

邮政编码 100120

<http://www.hep.com.cn>

印 刷 上海师范大学印刷厂

<http://www.hepsh.com>

开 本 850×1168 1/16

网上订购 <http://www.landaco.com>

印 张 26.25

<http://www.landaco.com.cn>

字 数 656 000

版 次 2003年7月第1版

2011年6月第2版

购书热线 021-56717287

印 次 2011年6月第1次印刷

010-58581118

定 价 36.00元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 33082-00

# 第二版前言

当我完成高等教育出版社出版的《人力资源管理》一书第二版的修订工作时,我脑中快速地回闪了很多难忘的镜头,所有这些画面记载了我与高等教育出版社的领导和编辑们深厚的友情。2001年的夏天,我作为厦门大学人力资源研究所所长,在厦门大学主办了“中国人力资源教学与实践研究会”第二届年会,在会上初识郭立伟先生。郭立伟先生曾经阅读过我1991年在同济大学出版社出版的《人力资源管理》,他觉得该书最大的特点是散发着我国泥土的芳香,根植于博大的中国文化的土地上,是一部有着本土化特色的著作。郭立伟先生当即向我约稿,经过两年艰苦的创作,本书于2003年7月面世,当时即被誉为集“权威、原创、实用”为一身的作品。2005年,我主持的“人力资源管理”课程被列为“国家级精品课程”,本书就是该精品课程指定的教学用书。2004年,我曾两次到高等教育出版社,一次是为中国教育电视1台里的“大学书苑”专辑做专访;另一次应社里领导之邀作一次讲座。在这次讲座中最令我难忘的是,我给曾为人生的三位好友“烟、酒、茶”作了一个很特别的诠释,我把“烟”和“思”联系在一起,每当一个人独自进入沉思、静思、深思时,就会自然而然燃起一根烟,看着冉冉上升的清烟进入自己思想的殿堂,展开思想的翅膀,翱翔在思想的领空,从而结出许多思想的果实;把“酒”和“豪”联系在一起,每当一个人有豪情、豪气、豪志时,就会斟满一杯酒,与朋友“对酒当歌”,用酒来挥洒自己凌云之志,借酒以壮冲天豪情,把酒以抒博大胸怀,与朋友共同谱写豪迈的书剑人生;把“茶”和“雅”联系在一起,每当一个人有雅兴、雅思、雅趣时,就会泡上一壶茶,用淡淡的几片茶叶和浓浓的香味来展现自己雅的人生态度、雅的人生品味、雅的人生追求。自2004年的那次讲座后,我又在其他高校和企业谈了我的这一体会,从此,有不少朋友就用“思、豪、雅”作为“烟、酒、茶”的代名词,也使我至今难忘在高教社的那次特别愉快、特别融洽的讲座。此后,我与高教社的朋友们一起,在武夷山的细雨濛濛的黄昏,面对著名的大王峰一边品酒一边谈论人生;在清明时节的西湖柳岸边,一边喝龙井茶一边谈诗说文;在厦门海边的沙滩上散步,一起听音乐……我们彼此都留下了永难忘怀的记忆,我们因工作而相识又因志趣相投而相知,成为“倾盖如故”的至交。

2008年4月的某一天,已跨过耳顺之年,正值淡出职业阶段的我,正加紧对未毕业的博士生做论文指导工作,我希望这些优秀的学子能够在最后阶段的学历教育中顺利完成学业,开始新的征程,我本人也能够完成我应做的工作,顺利地淡出职业生涯,去获取“采菊东篱下,悠然见南山”的恬静生活。但就在此时,生命向我开了一个大玩笑,我因突然摔倒导致颅内大出血,生命处于危险中,在深度昏迷中做完手术,于摔倒后第四天才苏醒,此后,这场生命的救治持续了一个半月。我在重症医疗室的病床上躺了45天,而肢体的康复锻炼又整整持续了10个月,在这场生死搏斗中,我领悟了许多过去领悟得不够深刻的道理。

我的第一个体会是职业成功与健康的心态关系密切。一个人身体的康复需要有好的医院和好的设备,高明的医生和组织有序的医护队伍,更需要病人有好的心态和坚强的意志。抱怨不但会污染个人的软环境,导致周边群体的不愉快,也会破坏个人的心境、心情和斗志。但是这种有害的心态,在职场中却是非常普遍的,因为抱怨是自我原谅和转嫁责任的最好的理由,抱怨环境、抱怨条

件、抱怨他人使自己的责任变小,正是这种想要缩小责任的心态使自己在职场上有更大的损失。前不久有一位朋友对我说,目前在中国职场上多数人基本处于孩童期和少年期,尚未进入成人期。从职业认知和职业素养两方面看,这位朋友的话有一定的道理,不少受过高等教育的学生进入职场后都缺乏健康的心态,不善于营造一个好的职场氛围,总用自己的情绪带给他人不愉快。职场氛围中最重要的要素是每个个体在合作过程中对自己、对他人、对环境的情绪、态度和行为。只有善于把握自己,用良好的心态面对自己、面对他人、对环境的人才能获得职场的成功。

我的第二个体会是职业成功与速度的关系密切。2008年的一场突发灾难使我的生命受到极大的挑战,我有好几位博士生已在校读了好几年,却尚未做好博士论文,我的生命突然告急使这几位博士生和我本人都有些后怕,这件事给我的深刻体会就是“速度”是当代社会获取成功十分重要的要素。有一个可以套用的公式,就是“能量”等于“质量”乘以“速度的平方”,这个公式对于职场的成功是至关重要的。一个人“质量”要增加,即个人人力资本的增值,不是一朝一夕所能做到的,需要相当长时间的努力和积累,例如知识、经验、技能、创新力等,但速度是自己可以把握的。特别在大变革的时代,“今是而昨非”、“快鱼吃慢鱼”、“好风送快马”的现象比比皆是,这个时代的要求也决定了职场成功人士对自己的基本要求。

本书的修订始终围绕着时代性、实践性、系统性来展开。第二章增加第二节“人力资源管理面临的挑战”,第四章增加第四节“人力资源的获取方式及选择”,第五章增加第四节“结构性面试题的制作技巧及案例”、第五节“非结构性面试题的制作技巧及案例”等内容。这些都体现了系统性;增加大量生动的案例及其分析,体现了时代性和实践性,如汶川大地震时有些伤病员转到厦门医院治疗,本书在关键事件法的章节里编制了相应的案例并给出分析;又如第一个敢吃螃蟹和敢吃蜘蛛的案例编制和案例分析,将诗人卞之琳在“断章”一诗中的精彩诗句编成案例并进行分析等,这些都是首次在国内编制的特别精彩的案例及分析;篇首案例的重新设计也更具有时代性,如宝洁公司的案例、联想薪酬架构改革的案例、通用电气在中国的培训案例、惠普的用人案例等;随着时代的变化,中国的人力资源法律也有了相应的变化,本书对中国相关法律内容都引入了最新的条款条文,同时关注新经济环境下新产生的人力资源管理问题,如新生代民工的管理和未来的发展趋势等。本书所作的修订远不止上述提到的内容,读者在阅读过程中一定会与作者一样感受到时代的脉搏。

唐代大诗人李商隐曾经在“登乐游原”一诗中有两句绝妙的诗句:“夕阳无限好,只是近黄昏。”当我在“不惑”之年甚至在“知天命”之年时念及这两句诗句,都会以为“黄昏”还遥远,还有大把时间去体味人生,做一番事业,谁知说着说着就到了耳顺之年,说着说着就过了耳顺之年,眼见得古稀之年就到门前了,重新念到“只是近黄昏”的诗句时,多少就会有所感慨,甚至“感时花溅泪”、“独怆然而涕下”了,但我尽量让自己不要用太多的时间去感伤黄昏的到来,而是倍加珍惜那无限好的夕阳。去年我和200多位学生及朋友们相聚厦门,我写了几句散文诗与大家共欣赏,题目就叫“让生命更精彩”:

我和你品味人生、对酒当歌，让生命经历曲折、痛苦、变革，就像宝剑磨砺出锋刃，你的生命犹如一条闪光奔腾的河/我和你品味人生、对酒当歌，让友谊经历春天、夏天、秋天、冬天，就像季节的轮转势不可挡，美丽的春天山花烂漫万物鲜活/我和你品味人生、对酒当歌，让快乐展翅飞翔蓝天，让理想扬帆犹如放飞百舸，我们的事业一定会更加显赫/我和你品味人生、对酒当歌，让我把自己的体验对朋友细细诉说，前年我的生命受到挑战、面临奈何，是白衣战士高超的医术把我救活，更是亲人、学生、朋友共同把奇迹创作/我和你品味人生、对酒当歌，召唤你的不再是昨天的梦魇，古稀之年依然有智慧在闪烁，记住永葆青春的友谊，让理想羽化为一只只冲天的白鹤。

今年的春天到了，我在阳台上装了几箱沃土，播上了一些蔬菜的种子，这几天正看着幼苗破土而出，欣欣向荣、争相长大，我心中装满了喜悦。2006年，我国著名的会计学家余绪缨教授为我的书《人本之道——廖泉文教授从教35周年纪念文集》作序时曾写道：“本书既是廖泉文教授不平凡的学术生涯的综合反映，也是她不平凡的人生历程的生动写照。”我引用这句话，决非有“贴金”之意，而是回顾自己走过的人生历程和学术生涯确实是坎坎坷坷、曲曲折折。虽然自己远非有成，但因为沐浴了太多的亲情、友情、师生情，受到了命运太多的眷顾和福照，在人生的夕阳中，我写了一首随感，作为永远的自勉。

陋室案头尽余晖，  
桃李芬芳雏燕飞。  
曾经挑灯不嫌晚，  
何妨披衣星空稀。  
晨起鼓浪浪聚花，  
夕奉新书书展闱。  
淡泊致远明吾志，  
漏夜著述渐宽衣。

廖泉文

2011年5月于厦门海边

# 第一版代序

随着知识经济的到来和经济全球化的挑战,人力资源管理的理念和方法受到了前所未有的冲击,各种组织不得不面对诸如协调管理、激励管理、跨文化管理和员工职业生涯管理等新的课题。人力资源作为第一资源,是管理的核心,是竞争力的标志,已逐渐成为人们的共识。

然而,从思想上的共识到有效的方法和满意的结果,还有相当的距离。现实中,类似下列现象几乎随处可见:一面强调绩效考核、薪酬管理的意义,一面却无视分配不公对员工积极性的打击;一面提倡团队意识和奉献精神,一面却把员工当作完全的“经济人”来管理,对其“社会人”的需求无情地进行伤害。许多组织正面临着这样的困惑:无法把诸多的个体优秀转化成整体的优势。上述情况的出现,既有复杂的社会历史原因,更有思想观念和方法技术上的问题。事实上,人力资源管理理念和能力的缺乏已成为制约许多组织发展的瓶颈。这不仅是个人的不幸,也是组织的悲哀。

在人力资源管理的研究探索 and 实践中,我们确实走过许多的弯路。例如,我们在很大程度上忽略了对传统的继承和发扬,而将注意力过多地集中到了“引进”。先是模仿“照搬”,结果出现了“消化不良”;接着是复制“移植”,结果又出现了“水土不服”。人力资源管理既是科学又是艺术,其理念和方法应随着时代的变迁、环境的区别和文化的差异而不同。事实证明,模仿和复制只能在不知不觉中失败。

儒家“人性善”基础上的“德治”和道家的“无为而治”等思想,以及炎黄后裔对和谐的向往与追求,影响了中国文化几千年;梅奥的“社会人”学说、贝克尔和舒尔茨的人力资本投资理论,以及圣彼得学习型组织的提出,又将我们带入了一个新的境界。植根于中国的历史和现实,有机地融合中西方文化的精华,在继承、发扬、学习和融合的基础上,系统地建立一套中国式的人力资源管理理论与方法,既是专家学者们的使命与追求,也是一个出版人的社会责任。

2001年8月,我专程去厦门结识了廖泉文教授,40多分钟的交谈,我们不仅彼此产生了认同,也达成了默契。2002年底,我如期收到了廖教授的书稿。在这以后的180多个日日夜夜,我完全进入了忘我的工作状态。这既是在履行一个出版人的职责,也是被作者的思想观念和原创能力深深吸引——从对人力资源管理功能的提升与概括,到人力资源获取、保留、发展中的公平观点和匹配理论;从对柔性管理发展趋势的研判,到文化差异的维度诊断和冲突处理模式的独到见解;以及至情至理的激励与协调思想,自信自爱的职业发展主张,无一不令人耳目一新,给人以深刻的启迪。这不仅是作者智慧和心历的结晶,也体现了作者对人力资源事业的追求与心愿。可以说,本书是一部立足中国、视角广阔、体系完整、思想前瞻、融汇了古今中外人本管理理念和文化的创新之作。我相信,此书将为把我国人力资源管理的研究与实践,以及人力资源管理专业人才的培养推向一个新的高度,作出它应有的贡献。

在本书付梓之际,我望着美丽的厦门海湾,感到了好久没有的轻松和愉悦。今天,也许是我出书育人职业生涯的又一个“交点”。

郭立伟

2003年6月于厦门会展中心

# 第一版前言

人们通常把时间过得飞快比喻成如白驹过隙,或如流水一泻直下。其实,对于一个过了“知天命”即将进入“耳顺”之年的人而言,更多的感触是时间如细雨,润物细无声,而在无声之中回首望去,却不仅仅是白了少年头,触动其心灵的是许许多多的沧海桑田。1990年春天,我为本科生和研究生开设了“人力资源管理”课程。当时,我被学校委派到企业管理系担任系副主任,主持系主任工作。为了承担起这一职务赋予我的这份责任,我曾乘坐长达30多个小时的大巴从厦门到深圳开办研究生班。那时,深圳还没有机场,广东、福建之间正在修路,道路不仅崎岖难行,而且车道堵塞。1990年春天,我为深圳研究生班开设的第一门课就是“人力资源管理”,白天我伏案编写讲义,晚上为学生上课,现在这批学生大部分已成为深圳中层以上相当优秀的干部,而我那时编写的讲义也就一直演绎到今天,成为我在该领域所有研究的基础。经过一年多的伏案写作和刻苦努力,1991年的夏天,我住到厦门的万寿宾馆,又经过2个多月日夜不息的最后冲刺,10月份,我的第一部《人力资源管理》专著由同济大学出版社出版,此后共印刷5次。不少人力资源专家同行都对我1991年的这本专著给予了很高的评价和鼓励。1994年该书获得了福建省第二届社会科学优秀成果一等奖。人力资源研究领域的不少后起之秀告诉我,是我的这本《人力资源管理》专著伴随着他们在该领域的成长。所有这些支持和鼓励搭建起我今天继续奋斗的平台,使我从不敢懈怠自己翅膀的扇动,也不敢懈怠自己奋斗的意志。今天,当人力资源被国家高层领导如此重视,被举国上下如此认同时,我回想起一个小小的但是非常难忘的插曲,回想起1991年这本专著出版时的情形,回想起这本专著的编辑陆菊英同志。1991年,还是“人力资源”尚未被人们认识的年代。91年9月,陆菊英同志在确定专著的书名时,再三要求我把书名从“人力资源管理”改为“人事管理”。当时我拒绝更改书名,双方曾有过短暂的僵持阶段。一天晚上,陆大姐非常高兴地给我打来电话,告诉我她坐在公交车上,路过上海的一条大街时,偶然看到了一块“人力资源研究中心”的牌子,说明确有“人力资源”一说,并以此作为理由,同意用“人力资源管理”的书名面世。这个小小的插曲和陆大姐那天晚上兴高采烈打来的电话,就像昨天发生的事一样,那么深刻和令人难忘,但时间却已翻过了12个年头。在这12个年头里,人们从不认识“人力资源”到接受它、重视它,从传统的人事管理到更重视潜能开发、更尊重人的价值本身的人力资源管理,人们已不再对“人力资源”这四个字陌生了。在这12年里,我本人先后著作或主编出版了12本该领域的教材或专著;全国有关人力资源开发与管理的著作先后出版了不下几百种。一批优秀的人力资源专家以他们辛勤的劳动、使命感、智慧和奉献精神为我国的人力资源理论研究和实践应用作出了重要的贡献。“人力资源管理”专业进入了国家教委的专业目录,人力资源管理专业本、硕、博三级教育培养体系业已形成并逐步完善,人力资源开发和管理的新理念正深刻地影响着我国机构和人事制度的改革,影响着优秀企业家的成长和成就。当年那段小小插曲所表明的陈旧的理念也已一去不复返了。

2001年的夏天,又是一个令我难忘的季节,在这期间,我受“中国人力资源教学与实践研究会”的委托在厦门主持召开了第二届年会,在美丽的厦门迎来



了同行尊贵的朋友,同时结识了对出版和教育事业执着追求的高等教育出版社上海分社年轻的副社长郭立伟先生。正是郭立伟先生的一番感人肺腑的关于使命感和责任感的话语,才使我把多年的愿望转变为决心和行动;转化为今天奉献给读者的这本经过12年积累、12年实践、12年努力的教材专著。奉献给读者的这本教材专著,并不是12年前本人的《人力资源管理》著作的再版和修订,而是积累了12年我国企业界、同行专家和本人的理论与实践,是一本被赋予了新的结构、新的内容和新的理念的新作。2002年的夏天,我从澳大利亚的黄金海岸参加完第六届世界管理大会后回到美丽的厦门海湾,一天也不敢忘记对郭先生的承诺,终于把决心付诸行动。经过每天十几个小时的专心工作,2002年年底我终于向他交出了这本书的初稿。

本书共分五篇十五章。第一篇是人力资源管理导论,包括人力资源相关概念的界定和人力资源管理面临的环境。知识经济时代的到来是人力资源管理面临的第一个极富挑战的新环境;加入WTO后我国法律与世界各地法律的对接是第二个必须严肃应对的新环境。第二篇是人力资源的获取。获取优质的人力资源是企业持续发展和形成核心竞争力的关键,本篇包括获取前的准备、获取过程的甄选以及获取后的录用三个部分。第三篇是人力资源的保留。企业要保留优质的人力资源,必须依靠一系列科学与合理的运作,包括科学的绩效评估系统、公正合理的薪酬体系、优秀的团队精神和团队协作。第四篇是人力资源的发展。发展是企业永恒的力量,也是每个个体不断前进和自我完善的动力,本篇包括职业生涯管理、人力资本投资和提高职业成功概率的理论。第五篇是人力资源的协调。协调是真、善、美共同追求的目标,协调的企业才具战斗力和竞争力,本篇包括企业内部协调、外部协调以及跨文化这种更广更大意义上的协调。

本书在以下7个方面作出了努力。

第一,在结构上作了大胆的创新。首先是对篇章结构上进行了较大的改革,把人力资源管理的全部功能概括为8个字,即获取、保留、发展、协调,同时用4篇12章的篇幅加以逐一描述;其次是每章的结构都由5个部分组成,即本章重点、正文、复习思考题、开放式讨论、角色模拟训练等,每篇都有篇首案例。

第二,在理论与实践的联系上有较大的突破。第4章、第5章、第7章、第8章均配有大量的案例,其中许多案例是来源于中国企业实际。另外,书中许多内容是我在担任企业高级顾问或为企业作专项课题研究时,亲身感受到的人力资源管理过程中的问题,以及对这些问题的分析和其产生的社会背景与历史文化背景的归纳和总结;也是我在担任数百场高级人才招聘主考官时的所思、所想和所悟。理论与实践相结合、理论为实践服务,是我努力追求的目标。

第三,在教学方法上作了尝试性的探索。复习思考题、开放式讨论和角色模拟训练等都着眼于学生的积极参与,教学相长和互动式、体验式的教学方式,有利于培养和提高学生分析问题与解决问题的能力。

第四,本书是带有浓厚乡土气息的本土化教材,既能够闻到泥土的芳香,也能够感受到中国经济管理体制和人事制度改革的脉搏。例如,内部招聘与外部招聘、企业薪酬体系的设计、企业经营管理者们的业绩评估等都是根植于今日中

国的实际。

第五,对人力资源管理如何应对新的环境挑战有独到的见解。指出了人力资源发展的7大趋势,虚拟企业对人力资源管理的冲击、中美人力资源法律上的重大差异等,都将对我国向全球经济发展产生重大的影响;提出建立健全人力资源相关法律,完善社会保障体系以及制定公平就业机会、公平晋升机会、尊重他人隐私等法律,加强法律队伍建设等多方位的应对策略。

第六,在内容、观点和思路尽量做到与时俱进,较此前出版的同类教材有更多的新内容。例如对跨文化管理概念的界定,提出了同一母国跨文化管理的新概念。由于中国地域广大、历史悠久、民族众多、跨文化管理的概念较世界上任何一个国家都更为复杂、更为丰富多彩,须要更多的应对方略;又如职业发展阶段的“三三制”,把人生的三阶段、职场的三阶段和职场再适应的三阶段进行了不同的界定和划分;对较容易混淆的人员素质测评、考核与绩效评估的概念尽可能作出了较清晰的界定;还提出了职业发展的三维规划,以帮助人们确定职业生涯规划。这些新的内容、观点和思路使本书能满足不同读者群体的需求,能适应时代的进步和对创新思维的培养要求。

第七,提出了提高职业成功概率的5个“理论”。这些“理论”是基于前人及本人的人生经历而总结提炼出来的。我认为,人的能力是其“四历”(学历、经历、阅历、心历)的结晶。破万卷书、行万里路、阅万种人会使人提升智慧、加快成熟,但要成为有胆略、经得起挫折、扛得起担子的人,还要有一定的心路历程,还要有心灵的震荡和撞击,要在奉献中求发展,要善于理解环境和他人,正确把握自己和控制好自己的情绪。

由于少年时历经坎坷,我喜欢杜甫、辛弃疾的诗,愿从中寻找那种“同是天涯沦落人”的感觉,同时不承认自己当时是“少年不识愁滋味”;青年时遇到文化大革命,能读的书不多,就读起了鲁迅全集,深深感受到鲁迅思想的深刻;中年后,欣逢盛世,政通人和,经济快速增长,感受到自己的某种责任,就努力地教书,与学生成为忘年之交,从他们身上汲取了昂扬向上的精神。虽然喜欢看的书多限于专业领域,但无论是少年、青年、中年以至现在的老之将至,我永远喜爱的诗人就是李白,永远喜爱的诗就是《将进酒》。这是因为诗中表达的那种“奔流到海不复回”的万丈豪情,那种对“朝如青丝暮成雪”的自然洒脱,那种“与君歌一曲请君为我倾耳听”的至情至理,那种“天生我才必有用”的自爱自信,那种“钟鼓馔玉不足贵”的大度大气,所带给人们的开朗心情和对生活的热爱。

今年4月,我去了一次绍兴。一个古朴的小城市,居然孕育了那么多优秀的人才。中国的人力资源何止是“丰富”两个字可以概括。在新的时代,中国人力资源的潜力和优势,将使整个世界经济中心东移很快成为现实。让我们共同为今日的中国喝彩,为明日的中国努力吧!

廖泉文

2003年5月18日于厦门海滨东区寓所

## 第一篇 人力资源管理导论

### 第一章 人力资源管理概述 ..... 3

第一节 人力资源的定义和内容 .....	4
第二节 人力资源的开发和管理 .....	10
第三节 人力资源管理的演进和职能 .....	18
复习思考题 .....	23
开放式讨论 .....	23
角色模拟训练 .....	24

### 第二章 知识经济对人力资源管理的挑战 ..... 25

第一节 知识经济时代的组织与员工 .....	26
第二节 人力资源管理面临的挑战 .....	29
复习思考题 .....	37
开放式讨论 .....	37
角色模拟训练 .....	38

### 第三章 人力资源管理的法律环境 ..... 39

第一节 美国公平就业机会法律 .....	40
第二节 中美人力资源法律体系比较 .....	44
第三节 中国人力资源法律对策 .....	50
复习思考题 .....	52
开放式讨论 .....	52
角色模拟训练 .....	53

## 第二篇 人力资源的获取

### 第四章 人力资源获取前的准备 ..... 59

第一节 岗位分析 .....	60
第二节 岗位评价 .....	67
第三节 人力资源规划 .....	72
第四节 人力资源的获取方式及选择 .....	80
复习思考题 .....	90
开放式讨论 .....	90
角色模拟训练 .....	91

## 第五章 人力资源获取过程的甄选 ..... 93

第一节 招聘的理论准备——能岗匹配原则 .....	94
第二节 人力资源获取的甄选测试 .....	96
第三节 诊断性面试 .....	100
第四节 结构化面试题的制作技巧和案例 .....	105
第五节 非结构化面试题的制作技巧和案例 .....	113
复习思考题 .....	117
开放式讨论 .....	117
角色模拟训练 .....	118

## 第六章 人力资源获取后的录用 ..... 119

第一节 录用决策的准备 .....	120
第二节 录用决策中的特殊问题 .....	125
第三节 录用决策的面谈 .....	130
第四节 新员工的上岗培训 .....	133
复习思考题 .....	144
开放式讨论 .....	144
角色模拟训练 .....	145

### 第三篇 人力资源的保留

## 第七章 人力资源的绩效评估与考核 ..... 151

第一节 绩效评估的基本问题 .....	152
第二节 绩效评估的基本方法 .....	157
第三节 企业经营者的业绩评估 .....	171
第四节 综合考核的关联矩阵评估法 .....	179
第五节 平衡计分卡(BSC) .....	187
复习思考题 .....	190
开放式讨论 .....	191
角色模拟训练 .....	192

## 第八章 人力资源的薪酬与激励 ..... 195

第一节 薪酬管理概述 .....	196
第二节 薪酬体系的规划与管理 .....	202
第三节 薪酬体系的设计 .....	211
第四节 高级雇员的薪酬激励 .....	215
复习思考题 .....	224
开放式讨论 .....	224

角色模拟训练 .....	225
<b>第九章 构造优秀的团队.....</b>	<b>227</b>
第一节 优秀团队的核心文化	
——以人为本 .....	228
第二节 建设优秀团队的思想基础	
——“球论” .....	234
第三节 建设优秀团队的基本方法	
——沟通 .....	238
复习思考题 .....	242
开放式讨论 .....	242
角色模拟训练 .....	243
<b>第四篇 人力资源的发展</b>	
<b>第十章 职业生涯管理与职业发展.....</b>	<b>249</b>
第一节 职业生涯管理理论 .....	250
第二节 职业生涯决策 .....	255
第三节 职业生涯设计与管理 .....	258
复习思考题 .....	262
开放式讨论 .....	262
角色模拟训练 .....	263
<b>第十一章 人力资本投资与开发培训 .....</b>	<b>267</b>
第一节 人力资本投资的理论分析 .....	268
第二节 人力资本投资的收益分析 .....	272
第三节 人力资源的开发培训 .....	278
第四节 人力资源管理人员的培养 .....	284
复习思考题 .....	289
开放式讨论 .....	289
角色模拟训练 .....	290
<b>第十二章 提高职业成功概率的廖氏理论 ...</b>	<b>293</b>
第一节 马论——机遇理论 .....	294
第二节 红叶子理论——开发自己的亮点 .....	295
第三节 交点理论——寻找职业成功的	
新起点 .....	299
第四节 绣花理论——奉献中求发展 .....	303
第五节 烧开水理论——证明自己存在需要	
一定的过程 .....	306

第六节 职业生涯发展的“三三理论” .....	312
第七节 成才捷径理论 .....	316
第八节 一流人才成长论——发动机装置理论 .....	320
复习思考题 .....	324
开放式讨论 .....	325
角色模拟训练 .....	326

## 第五篇 人力资源的协调

### 第十三章 人力资源的内部协调 ..... 333

第一节 内部协调理论概述 .....	334
第二节 组织内部的多方位协调 .....	339
第三节 劳动关系与劳资协调 .....	348
第四节 新生代民工的和谐管理 .....	353
复习思考题 .....	356
开放式讨论 .....	357
角色模拟训练 .....	358

### 第十四章 人力资源的外部协调 ..... 361

第一节 外部协调系统概述 .....	362
第二节 企业与政府的协调 .....	367
第三节 企业与社会组织的协调 .....	371
复习思考题 .....	376
开放式讨论 .....	376
角色模拟训练 .....	377

### 第十五章 人力资源的跨文化管理 ..... 381

第一节 文化差异及其冲突的处理模式 .....	382
第二节 跨国企业的跨文化管理 .....	385
第三节 同一母国企业的跨文化管理——以中国 为例 .....	394
复习思考题 .....	398
开放式讨论 .....	398
角色模拟训练 .....	399

### 主要参考文献 ..... 401

### 教学资源索取单

# 第一篇 人力资源管理导论



## 篇首案例:美国西南航空公司——通过人进行竞争<sup>①</sup>

对于一些组织来说,“关注顾客”仅仅只是一个口号,而在西南航空公司,它是全体员工共同的目标。

西南航空公司是一个提供高质量管理和服务的公司,并以此建设自己公司的核心文化,其中包括对消费者的关心、员工参与管理、企业不断向上的精神。

1998年4月20日,公司继前两次之后,第三次在航空公司质量等级评比中夺得冠军。最使公司骄傲的是自1973年以来它在两次大的工业滑坡中仍然保持年年获利。公司从1972年的3架飞机,发展到1999年已经拥有280多架飞机。

Herb Kellocher 是西南航空公司的 CEO,他强有力的领导是公司的灵魂。1999年 Kellocher 被 Chief Executive 杂志提名为年度模范总裁,他显赫的业绩来源于他以人为中心的管理,他是通过人来进行竞争的。

西南航空公司如何保持它独特的优势地位呢?在一个劳资关系普遍对立的行业中,西南航空公司如何与85%受工会管辖的劳动者建立起合作关系呢?在 Kellocher 的领导下,公司形成了对待员工就像对待乘客一样的文化。通过倾听、答复,让员工参与决策,西南航空形成了整个行业中最好的劳资关系。公司的哲学是:人应该在工作中寻找乐趣,工作本身应该使人获得快乐。1998年西南航空公司收到了141710份的求职申请,但只雇佣了4115名新员工。这些精挑细选的新员工与公司文化非常匹配,他们不负公司的期望做出了最好的工作业绩。

Kellocher 的“工作就是乐趣”哲学还体现在处处以人为本和对员工无微不至的关怀上。Kellocher 曾专程送某一班级的小学生做一次从 Dallas 到 Austin 的假日旅行,因为这些小学生从未乘坐过飞机并渴望能到蓝天中去看看美丽的天空。还有一次他的机械师因工作原因无法参加公司举办的活动,Kellocher 就特地为他和他的同伴举办了一次烤肉活动,几位飞行员亲自掌厨烤肉。Kellocher 永远把与员工同乐作为自己工作的快乐。

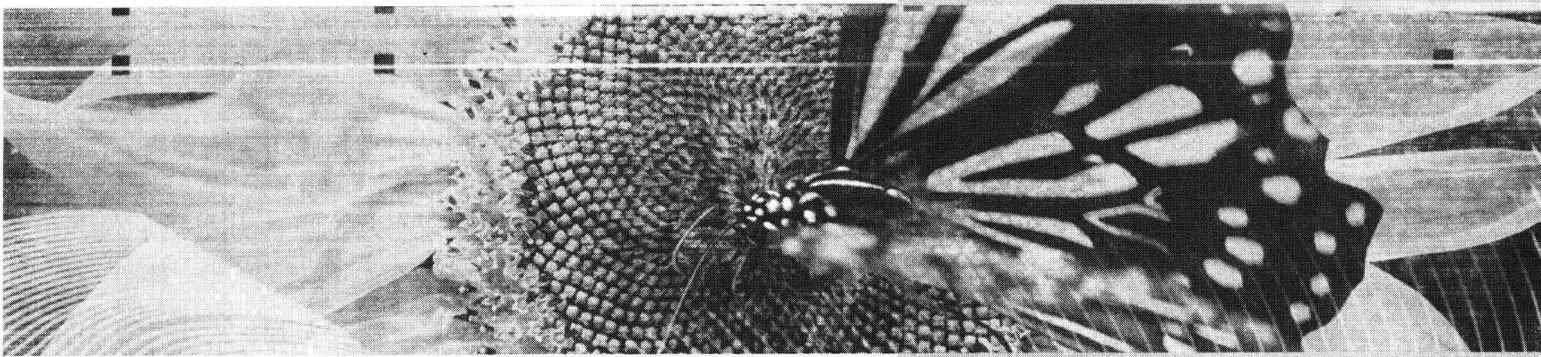
Colleen Barrett 作为公司的客户执行副总裁在公司的地位处于第二位。她和 Kellocher 经历了西南航空大部分的历史,协助 Kellocher 将他的管理思想渗入到整个公司。例如在雇佣新飞行员方面,她说,我们并不在乎你是否是美国最好的飞行员,但我们希望你能融入公司的文化,如果你屈尊来应聘一个秘书职位,那么你不但不会被雇佣,同时也浪费了你自己的才能。公司的理念是珍惜人才,而不是珍惜机器。所有27000名西南航空的雇员在一年中均会有几次收到 CEO 的信。Kellocher 坚持认为,只要你关心员工,提升员工的自信,帮助他们做一个出色的人,那么,员工对企业的关心就是发自内心的。美国西南航空公司的成功可概括成一句话:杰出的人和杰出的管理是制胜的法宝。

<sup>①</sup> John M. Ivancevich. Human Resource Management. 8th Edition. McGraw-Hill Companies, Inc., 2001, P. 127—128.



## 第一章

# 人力资源管理 概述



### 本章重点

- 人力资源开发与管理的概念
- 人力资源管理的基本原理
- 人力资源管理的硬功能和软功能
- 人力资源软管理的黄金法则