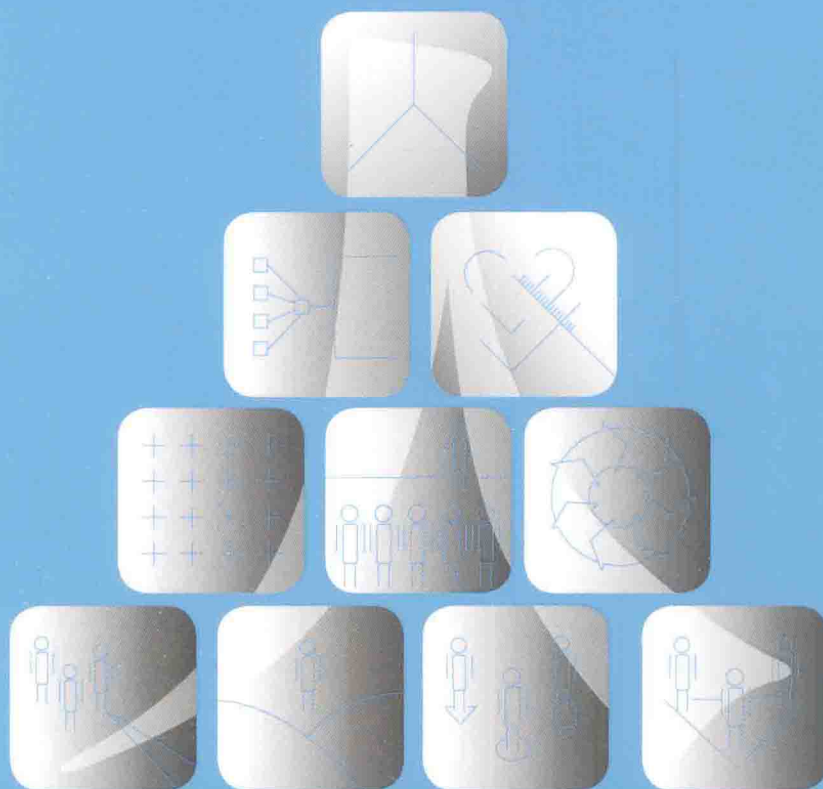


Introduction to
Human Resource Management



人力资源管理导论

主编 ◎ 梁栩凌 杨翠芬

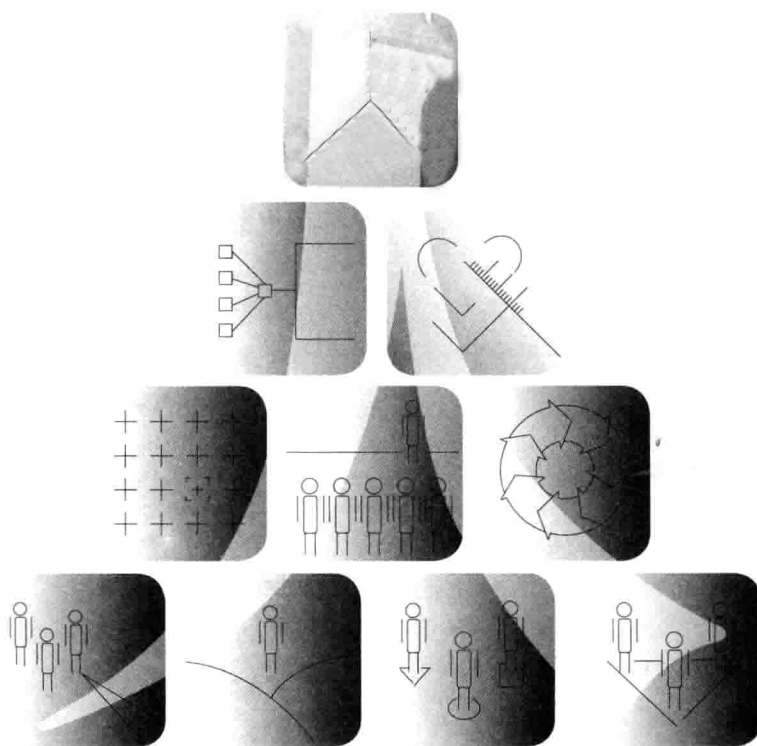


Introduction to
Human Resource Management



人力资源管理导论

主编 © 梁栩凌 杨翠芬



图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理导论 / 梁栩凌, 杨翠芬主编. —北京: 中国市场出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5092-0988-2

I. ①人… II. ①梁… ②杨… 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(2012)第288839号

人力资源管理导论

Introduction to Human Resource Management

梁栩凌 杨翠芬 主编

责任编辑: 白 琼 (qiongbaice@126.com)

出版发行:  中国市场出版社
China Market Press

地 址: 北京市西城区月坛北小街2号院3号楼(100837)

电 话: 编辑部(010) 68032104 读者服务部(010) 68022950

总 编 室(010) 68020336 盗版举报(010) 68020336

发 行 部(010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 185毫米×260毫米 1/16 20.5印张 460千字

版 本: 2013年10月第1版

印 次: 2014年3月第2次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0988-2

定 价: 49.80元

编写人员

主 编 梁栩凌 杨翠芬

副主编 聂铁力 尹洁林 李晓非

前言

“人力资源管理”这一概念自 20 世纪 80 年代后期传入我国，至今已有 20 多年历史。1992 年，教育部将“人事管理”专业更名“人力资源管理”并在中国人民大学等 11 所高校开始招生，自此人力资源管理作为正式专业进入大学课堂，在社会各界及人才市场深受欢迎。至今，人力资源管理已成普通高校管理类人才培养常设专业。

《人力资源管理导论》是普通高校人力资源管理专业课程体系的入门之作，在整个课程体系中起概括和导引作用。本门课程设课目的有二：一是全面介绍人力资源管理基本理论、基本框架和主要内容，引导学生对人力资源管理范畴形成整体认识和直观把握，为整个人力资源管理专业课程体系打好基础；二是导入性讲述人力资源管理专项技术，为后续开设的专项模块课程指明方向，起到提纲挈领的作用。重要性不言而喻。

然而，我们在教学过程中却发现，为本门课程寻找一本合适的教科书并不容易。现有的人力资源管理教材，无论是国外经典教材还是国内权威统编教材，内容倒是全面而细致，但在基本理论知识方面展开不足，应用部分又与人力资源专业后续单独设立的专项模块课程有诸多重合，更适合 MBA 层面或者工商管理专业使用。同时，国外经典教材往往针对研究生层面教学，在年龄、社会阅历、管理经验要求各方面，都与我们的学生存在明显差异；国内教材虽不乏面向本科生之作，但大部分又过于偏重理论阐述，内容严谨有余，灵动不足。“导论”一课通常在大学一年级开设，学生自学能力和对管理科学的领悟能力都处在启蒙阶段；而人力资源管理是充满激情的职业，人力资源管理人员也应是充满激情的群体。如何把这种充满职业挚爱的激情传授给初学者，引导学生尽快进入职业角色，对于教科书的编撰者来说，是一种挑战，对于教学工作者来说，又是一种责任。显然，一本深入浅出、可传授概念也具备刺激性、能将基本理论体系阐述透彻又能让读者感觉趣味盎然的教科书，是应对这一挑战的有力工具。

为此，我们进行了专门的研究，集多年教学经验写成这本书。与既有教材相比，本书突出了系统性、层次性、趣味性三大特点。

系统性。作为基础学科的教科书，将初学者引进门、认识整体、明确框架，令其牢固掌握本学科应有的基本概念和基本原理，是最重要的。

本书体系完整内容充实，六个篇章概括了人力资源管理两大技术（工作分析

和心理测量)、三大基础(定编定岗、人员培训和绩效管理)以及四项主要活动(选人、育人、用人、留人)。强调知识点和面结合,介绍相关理论知识又为后面的业务模块打好基础。在人员获取、开发、激励、配置几个篇章模块暗含了人力资源管理活动的大致流程,法律工具和全球化管理凸显当前人力资源管理的现实环境。

层次性。本书重视循序渐进原则,在阐述理论知识的同时重视实践应用,在一般理论知识基础上辅之以深度学习引导。每章正文以外都有引导案例、实践热点链接、实用案例分析等学习内容,既包括一般性管理知识,也包括扩展、延伸的知识,希望既能满足一般学习者了解知识、熟悉学科的用途,又能满足深度学习者掌握知识、研究学问的需求。每一章后部都有“深度学习”、“实践链接”栏目,为引导深度学习者进一步学习提供线索。

趣味性。一本好的教科书不应该是枯燥乏味的,笔者通过事件刺激和写作节奏来保持本书的趣味性:一是尽量使用通俗的语言对管理理论进行深入浅出的阐述;二是保持灵活、快捷的节奏,不时在理论阐述过程中插入短小的实例、资料、图表,以保持在冗长叙述中的内在刺激性;三是选用了大量贴近现实生活的管理实例,如“富士康事件”、“TCL集团的外派人员”等,用这些生动的事例解释管理原理并引发读者的回应。

目 录

第1章 人力资源管理概述	1
引导案例：“三门”事件与当代制造工人困境	1
1.1 人力资源与人力资源管理	2
1.2 人力资源管理发展演进	13
1.3 人力资源管理战略角色	22
本章小结	29
专业术语	29
复习思考题	29
深度学习	29
实践链接	30
案例分析：“三门”事件后记	30
第2章 战略性组织更新管理	32
引导案例：通用电气基于竞争环境的组织结构变革	32
2.1 组织变革与组织发展	33
2.2 基于团队的组织管理	40
2.3 业务流程再造	49
本章小结	53
专业术语	53
复习思考题	53
深度学习	54
实践链接	54
案例分析：联想集团的组织成长	54

第3章 中国人力资源管理相关法律法规	57
引导案例：单位不支付竞业限制补偿金，职工可自由择业么	57
3.1 人力资源管理法律体系	58
3.2 人力资源管理相关法律	63
3.3 劳动政策与法规	75
本章小结	77
专业术语	77
复习思考题	77
深度学习	78
案例分析：用工要合法	78
第4章 工作分析	79
引导案例：工作分析的细节	79
4.1 工作分析概述	80
4.2 工作分析的内容	82
4.3 工作分析方法	85
4.4 岗位设计	88
本章小结	95
专业术语	95
复习思考题	95
深度学习	95
实践链接	96
案例分析：季立的难题	96
第5章 人力资源规划	97
引导案例：山东鲁能积成电子股份有限公司	97
5.1 人力资源规划概述	98
5.2 人力资源规划程序	102
5.3 人力资源预测	108
5.4 定编定员管理	119
本章小结	122
专业术语	122
复习思考题	123
深度学习	123
实践链接	123
案例分析：加拿大炼铝厂的离职情况预测	123

第6章 员工招聘	126
引导案例：中兴通讯的人才招聘——选聘一流人才	126
6.1 员工招聘的概念和原则	127
6.2 有效的员工招募	128
6.3 员工甄选	134
6.4 员工录用	139
本章小结	141
专业术语	141
复习思考题	142
深度学习	142
实践链接	142
案例分析：微软怎样招人	142
第7章 人力资源开发	145
引导案例：“出力不讨好”的计算机培训	145
7.1 人力资源开发概述	145
7.2 新员工引导	147
7.3 员工培训	151
本章小结	170
专业术语	170
复习思考题	170
深度学习	171
实践链接	171
互动模拟：倾听能力培训	171
案例分析：安岩公司的培训规划	172
第8章 职业生涯管理	173
引导案例：可口可乐的竞争优势	173
8.1 职业生涯管理理论	174
8.2 职业规划	180
8.3 职业发展模式	182
本章小结	183
专业术语	184
复习思考题	184
深度学习	184
实践链接	184
案例分析：花旗银行的人才规划之路	185

第9章 绩效管理	187
引导案例：猴经理和猴秘书	187
9.1 绩效与绩效管理	188
9.2 绩效考核	193
9.3 绩效反馈	206
本章小结	209
专业术语	210
复习思考题	210
深度学习	210
案例分析：A公司的绩效考核	210
第10章 薪酬与福利管理	214
引导案例：小陈为什么辞职	214
10.1 薪酬基本概念	215
10.2 基本薪酬体系	220
10.3 可变薪酬体系	226
10.4 特殊群体的薪酬体系	230
10.5 福利薪酬设计	232
本章小结	237
专业术语	238
复习思考题	238
深度学习	238
实践链接	239
案例分析：爱立信中国公司的薪酬设计	239
第11章 劳动关系管理	240
引导案例：“恶意欠薪”入罪	240
11.1 劳动关系概述	241
11.2 集体协商与集体合同	249
11.3 员工职业安全与健康	252
本章小结	260
专业术语	260
复习思考题	260
深度学习	260
实践链接	261
案例分析：集体合同与劳动合同效力	261

第12章 发达国家的人力资源管理与开发	262
引导案例：微软的人力资源管理	262
12.1 美国的人力资源管理与开发	264
12.2 日本企业的人力资源管理与开发	271
12.3 德国企业的人力资源管理与开发	275
本章小结	279
专业术语	279
复习思考题	279
深度学习	280
案例分析：沃里科公司的第二个春天	280
第13章 全球性人力资源管理	283
引导案例：迪士尼公司失败的外派	283
13.1 经济全球化与人力资源管理	284
13.2 国际外派人员的甄选	290
13.3 国际外派人员的培训与保留	295
本章小结	307
专业术语	308
复习思考题	308
深度学习	308
实践链接	308
案例分析：TCL集团的外派人员管理	309
开放式案例讨论：外派人员的薪酬管理困惑	311
参考文献	312
后 记	315

1

第1章

人力资源管理概述

【学习目标】

- 掌握人力资源及相关概念
- 理解人力资源管理的内涵
- 掌握人力资源管理的要素、目标、功能和内容
- 熟知人力资源管理发展过程
- 熟悉新技术条件下人力资源管理的角色定位及转换



引导案例

“三门”事件与当代制造工人困境

时光进入 21 世纪第二个 10 年，各类电子小玩意在人们生活中已经从稀罕物、时髦货变为普通日用品。最近几年来，电子产品卖得最火的莫过于乔布斯的“苹果”了——每一款新品上市都能引发抢购奇观，大街上的年轻人如果手里不拿一部 iPhone 便被视为落伍于时尚。苹果火了，连带为“苹果”做代加工的富士康也隔三差五地成为人们关注的热点。这不，2012 年春节前 iPhone 4S 在国内开售，门店场面火爆；紧接着龙年正月正值“民工荒”期间，富士康却一边高调涨薪，一边从南到北掀起招工狂潮，在郑州更以“鲑鱼”之势“搅乱”了劳工薪酬市场。与此同时，大洋对面却有数十万人聚集示威，签名呼吁“苹果”改善血汗工厂工作条件。与终端产品

大受欢迎不同，“苹果”的生产环节一直遭遇密集质疑，人们质疑其在职业安全、环境保护、劳工权益和尊严等方面严重违反了自己的承诺，主要代加工工厂富士康因“跳楼门”“大火门”一直被推在风口浪尖。在富士康公司招工牌前，求职大军不乏穿着时尚的“90 后”青年，他们炫目的青春令初春料峭的寒风也相形见绌；但火热的招工潮难掩老员工眼睛里的忧郁，后者对该公司“进来后悔”“出去也后悔”的表述似乎更为立体。

最终，“苹果”迫于压力不得不委托公平劳工协会（FLA）对其最终产品组装厂商进行独立审查，其中便包括富士康位于深圳和成都的工厂。2011 年这家公司在成都 iPad 抛光车间曾经燃起冲天大火，稍远点儿的前一年十几

个年轻的身影曾经从深圳公司高楼上如秋叶般坠落。产品奇迹为产业公司带来巨额利润，但金钱和荣誉不属于为其作代加工的一线工人。

还有汽车，那是当代社会家庭中另一件不可缺少的东西。今天的中国各大城市都在为交通堵塞而苦恼，但这不妨碍苦恼的制造者——汽车持续成为人们特别是年轻人心目中的宠儿。改革开放 30 多年来，在家庭购买的时兴大件风水轮流转的过程中，汽车占据了越来越重要的位置，它代表着主要购买力，某种程度上甚至表明购买者在人生道路上取得的成功和社会地位。汽车受到重视，算是艰苦的汽车制造工作得到了回报，但这不意味着制造汽车的工人也受到重视。即使对热销汽车各种指标数据烂熟于心的汽车迷们，也不一定知道本田“罢工门”——2010 年春末夏初，南海本田的工人们为争取薪资福利的平等权利举行的一次新中国持续时间最长、

企业损失最大的罢工行动。罢工导致本田在华的四家整车组装厂集体停产。今天，罢工硝烟早已消散，罢工引起的外资企业员工管理是与非的波澜却在同类企业中久久不能平息。

应该说，简单地把富士康和本田划入血汗工厂有些轻率。毕竟在某些公司连工人喝水都要“申请”、上厕所要“报告”时^[1]，富士康两年来连续三次提薪，富士康深圳工厂建有健身房和很多娱乐设施；本田工人在基本工资之外三险齐备，福利算是齐全。然而，作为名列世界五百强的企业，在员工管理方面他们是否做到了负责任企业应该做的一切？“跳楼门”中不止一起事故源自员工与基层管理人员的冲突，“罢工门”发起者最早的思路来自国内生产总值涨幅与工人工资变化的巨大落差，而中外员工的同工不同酬最终成为导致罢工的导火索。

显然，案例中这些事件留给我们的是一些看似简单实则不能够简单回答的问题：在经济快速增长、员工收益也有所增长的今天，为什么还会出现“三门”事件这样的恶性事件？“90 后”的青年人，什么才是他们通过工作追逐的最终目标？拥有成熟科技实力和管理技术的管理方应该重视哪些因素，才能真正提升员工满意度？人力资源管理在信息时代的工作目标是什么，怎样才能做到真正持久地激励员工？

1.1 人力资源与人力资源管理

1.1.1 人力资源及相关概念

人力资源

作为社会资源中的活劳动成分，“人”这一要素有其自身独特的效用，并在上百年的时间里受到广大管理者和研究者的关注。现代意义上的“人力资源”概念由彼得·德鲁克在 1954 年提出并对含义进行了描述，从此这一管理要素有了独立的内容体系和学术地位。此后，国内外研究者们对这一概念进行了不同的阐释：

人力资源是所有资源中最有生产力、最多才多艺，也最丰富的资源。我们视

员工为人力资源。

——彼得·德鲁克^[2]

一个组织所拥有的用以制造产品或提供服务的人力。

——哈佛人力资源管理手册

人力资源指在一定时间和空间条件下，劳动力数量和质量的总和。

——人力资源和社会保障部国家职业资格认证

“人力资源管理师”培训教材^[3]

能够推动社会和经济发展的，能为社会创造物质财富和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的总成。^[4]

——廖泉文

广义地说智力正常的人都是人力资源，狭义可指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。^[5]

——胡君辰

综上所述，人力资源的定义存在广泛与狭窄两种口径。广义的人力资源立足国家、社会层面，强调其推动社会经济发展的功能性，作为宏观领域里人口资源的一部分，与劳动力资源比较接近。狭义人力资源定义主要针对微观层面的组织（企业），指服务（受雇）于某一组织、接受该组织管理、完成组织工作任务、实现组织目标继而获取个人报酬实现个人职业发展的各类个人，也就是组织（企业）雇员。一般意义上的人力资源指狭义人力资源，即组织（企业）在编员工，扩展含义可包括组织（企业）的编外人员、虚拟人员、外包人员以及目标人员。

无论广义还是狭义，人力资源都是在一定条件下具有劳动能力、能够创造社会价值的人。人力资源有着潜在和显在两种形式，脑力和体力两种性质，质量和数量两种规定性。这也是中国学者对人力资源定义的常见视角。

相关概念

广义范畴中，现实中，不同学科有一些和人力资源相近的概念，它们在一定程度上相关相连，但又有着鲜明差异。厘清这些概念的内涵外延，对于学习理解人力资源并进一步推进人力资源管理有着重要的意义。如图 1-1 所示。

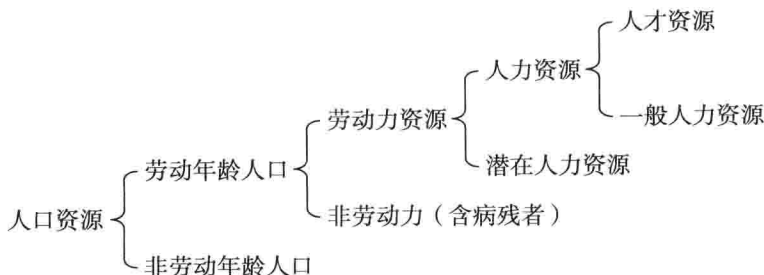


图 1-1 几个相关概念的相互关系

人口资源。指一定时间内，一个国家（或地区）拥有的人口总量。是所有与“人”有关的各类资源的数量基础。

劳动年龄人口。指法律规定的成年人口减去法定退休年龄的人员以后的人口总数。劳动年龄是不同国家从健康角度对劳动者身体发育符合社会劳动要求的年龄规定，中国法律规定男 16 ~ 60 岁、女 16 ~ 55 岁为劳动年龄，介于这个年龄段的人口称为劳动年龄人口。国民大于 16 岁未满 18 岁时就业称未成年工，受国家法律特殊保护。

劳动力资源。指人口资源中符合劳动力年龄要求，具有劳动能力和要求从事或能够从事某种职业的全部人口，包括就业者与失业者。劳动力资源是人口资源的重要组成部分，其在人口资源中所占比重显示一个国家（或地区）的劳动参与率。劳动力资源可以分为有工作机会和没有工作机会两部分：一部分即前文所指“人力资源”，指一定条件下在合适岗位上从事合适工作的劳动者，工作能力呈“显在”状况，工作意愿和工作机会完全吻合；另一部分可称“潜在”人力资源，他们同样有工作能力和工作意愿，但因为某种情形（如失业、伤病、学习、培训等）暂时没有工作机会，一旦条件成熟或障碍解除，马上可以投入工作。

非劳动力。非劳动力与劳动力资源对应而言，指劳动年龄内没有劳动意愿或不具劳动能力的人群。他们或者因健康原因丧失劳动能力，或者因个人原因没有劳动意愿。非劳动力人群是劳动力市场的局外人，在统计上不算就业者，也不算失业者。

人才资源。指具有一定的专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会作出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高者。关于人才与一般人力资源的划分，没有统一标准也没有固定要求，但每个组织总有一批具备特殊才能拥有特殊能力的人，能够胜任特殊工作，为组织带来特殊的贡献。按“二八定律”，能够为组织创造大部分价值财富的 20% 的人就是人才资源，其他 80% 可称一般人力资源。

通用电气的“20-70-10”员工梯队

在通用电气，我们使用称为“活力曲线”的方法区分员工。是的，区分。每年经理都被要求将自己的员工区分为 A、B、C 三个类别：最好的 20%、中间的 70% 以及最差的 10%。A 类员工是明星员工，他们激情满怀、勇于承担、思想开阔、富有远见，不仅自身充满

活力、业绩非凡，而且有能力带动自己周围的人共同提高生产效率。B 类员工在整个员工队伍中占据多数，也是公司业务经营成败的主体，对公司有着巨大的价值，如果离开了他们的技能、活力和责任心，经理人员恐怕难以履行自己的职责。C 类员工指那些不

能胜任自己工作的人，他们更多是打击别人而不是激励；是使目标落空而不是实现。

在公司的区别管理中，绝对不能怠慢明星员工。他们是最优秀的人，应该得到应有的待遇。对A类人的管理应该包括大量的褒奖，比如奖金、期权、表扬、青睐、培训机会以及其他各种各样的物质和精神财富。对70%的B类人，适用方法更多的是培训教育、积极反馈和有周全考虑的目标设定，如果发

现某个人有特别的潜力，则要考虑把他们调到不同的职位上去。经理的工作就是帮助他们进入A类。对于考评最差的10%的C类人，那将没有任何的甜言蜜语的粉饰，他们不得不离开。你不能在他们身上浪费时间，尽管我们要花费资源把他们安置到其他地方去。

改编自《杰克·韦尔奇自传》^[6]

相关概念之间的包含关系

从数量结构看，以上几种概念中的人口资源、劳动年龄人口、劳动力资源、人力资源以及人才资源存在相互包含的关系，呈正金字塔形状。人口资源居于底座，向上依次为劳动年龄人口、劳动力资源、人力资源和人才资源，愈往金字塔顶方向，所处资源数量越小。金字塔形状的角度与一个国家或组织人力资源、人才资源的丰富程度成正比，金字塔越陡峭，说明人才及优势人力资源在人口总量中所占比例越大，人力资源越优质越丰富。反之，则不然。如图1-2所示。

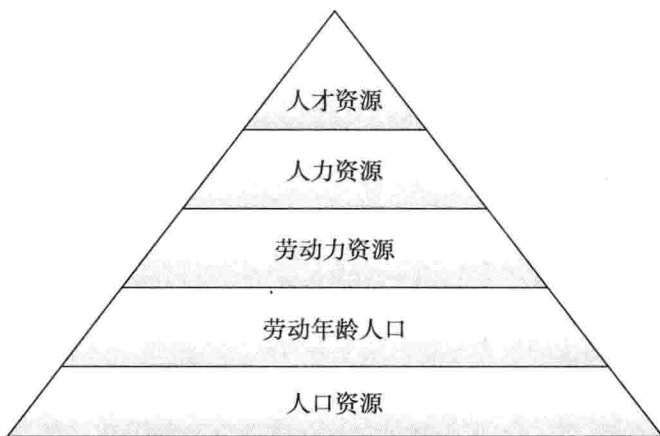


图 1-2 人力资源相关概念金字塔

1.1.2 人力资源的特征

作为资源，人力资源和其他资源一样，可以和其他要素结合、可以在运作中创造产出。但是作为“人”的资源，人力资源有着其他资源所没有的特性：协调、整合、判断和想象的能力^[7]。德鲁克认为，这是人力资源唯一的特殊优越性。其他方面，无论体力、手艺或感知能力，机器都胜过人力。

基于此，我们把人力资源的特征归纳为如下几方面：

能动性。也称主观能动性。主要指生产过程的主动性和积极性。在生产过程中，物化资源是事先设定了功能效用的劳动对象或劳动工具，在正常工作条件下，不会出现超出设定额度的结果。人力资源则不同，作为生产者与工作者，人在工作中出于主动一方，愿不愿意工作，以多大的积极热情工作，是否愿意有创新性地主动工作，拥有绝对主动权。换句话说，机器设备只要给足能源打开开关，就可以按固定程序生产出统一质量标准的产品；人力资源的“开关”却需要使用灵活多变的激励手段才能启动，激励得当，能迸发出超出预想的巨大能量；若激励不当，则可能出现“出工不出力”的状况。所以人力资源这种特殊资源，必须通过有效的激励机制才能开发利用，有效激励是开发人力资源管理不可或缺的重要手段。

持续性。主要指开发过程的继发性和长期性。物化资源通常是一次性开发，一次性使用，一旦开发之后便进入使用环节不再存在持续开发的问题。但人力资源却是一种可以多次开发、多次使用的资源，且开发和使用过程经常相互促进相互渗透，且这种多次性开发使用存在继发性和层次上的递延性。前期人力资源有了一定基础后，后续开发便在前期基础上有了更便捷、更高效的可能。反之，前期开发教育水平越低，后继开发便难以达到较高程度。

人力资源开发不是在短时间内就能完成的，劳动者掌握技术和知识的能力大小不一。一般来说，初级人才（技工、办公室文员）短则几天、几周，长则数月就可上岗；中级人才（部门主管、项目组长）不仅要有基本技术能力，还要有一定程度的知识和经验积累，需要短则一年长则数年的时间方可胜任；高级人才（组织首脑、业内精英）的开发需要经历学习知识、训练技能、积累经验、体验职业人生的漫长阶段，到达这个阶段需要至少 10 年时间。

所以，人力资源需要提前开发、超前管理。给人才成才和企业用才留出足够时间。

时效性。指使用过程的时代特征和闲置过程的消耗性。人力资源通常表现为技术、知识、能力等基本要素，这便有了鲜明的时代感。人力技术和知识不仅在形成过程中受时代条件的限制，使用过程中也会因不同时代技术特征导致人岗不匹配或者人岗工不协调。合乎时代需要的人力资源和生产工作相互结合、相辅相成、相互促进，老化、落伍的技术和知识则不再为社会所需要，也不再能创造有用价值。

人力资源的消耗有有形消耗和无形消耗两个方面。有形消耗指人的生理磨损，即老、病、死，无形消耗就是知识老化和技能退化。使用过程的时代性决定了人力资源在工作中被使用、被激发、被提高水平，一旦闲置，得不到使用的知识和技能失去被使用激发的条件，就会迅速老化退化。

1.1.3 关于人力资源管理

人力资源管理的概念

人力资源管理（human resource management，简称 HRM）简而言之就是对人