



复旦卓越·21世纪管理学系列

# 人力资源 管理

(第四版) 杨顺勇 张留禄 主编



MANAGEMENT

复旦大学出版社



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

# 人力资源 管理

(第四版)

杨顺勇  
杜杏华

王学敏  
王学敏

主 编  
副主编

475.321  
659.325  
888.236  
45.32  
1124.145  
653.225  
4452.2  
857.326  
993.215  
145.265  
1623.144  
546.248  
547.215  
455.325  
953.2147  
268.328  
114.265  
564.2687  
2165.32  
6485.6  
5654.654  
987.3216  
654.145  
314.564  
1434.18  
5498.1  
234.384

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/杨顺勇、张留禄主编.—4版.—上海:复旦大学出版社,2014.4  
(复旦卓越·21世纪管理学系列)  
ISBN 978-7-309-10366-3

I. 人… II. ①杨…②张… III. 人力资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第032061号

人力资源管理(第4版)

杨顺勇 张留禄 主编  
责任编辑/罗翔

复旦大学出版社有限公司出版发行  
上海市国权路579号 邮编:200433  
网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com  
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853  
外埠邮购:86-21-65109143  
江苏省如皋市印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 16.5 字数 307千  
2014年4月第4版第1次印刷  
印数 1—5 100

ISBN 978-7-309-10366-3/F·2017  
定价:35.00元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。  
版权所有 侵权必究

## 内 容 提 要

本教材系统地论述了现代人力资源管理各职能环节的有关问题，主要包括员工招聘培训、薪酬福利、工作分析、绩效管理，在详细介绍了人力资源管理基本原理的同时，既有理论的深入分析，又具有实践的可操作性。

本教材提供网络教学支持，并及时更新相关教案、教学参考及阅读资料，有助于加深读者对教材内容的理解，指导学生在网络时代如何突破传统教材的内容限制进行自主性、研究性学习。本教材内容新颖、图文并茂、简明通俗、实用性强，并附有大量实例，既可作为高等院校经济管理类专业教材，也适合相关从业人员参考使用。

本教材是针对2008年1月1日起实施的新《劳动合同法》相关内容进行改版，并最早调整教学内容的人力资源管理教材之一。

## 再版说明

本书再版的目的是使其更符合人力资源管理相关课程的要求,侧重于培养运用理论解决实际问题的能力,特别是新实施的《劳动合同法》对企业人力资源开发与管理的调整方面的内容。同时,我们在教学使用中发现了部分内容和格式上的错误与疏漏须予补正,也有读者为我们提出了一些中肯的意见和合理的建议。基于上述原因,我们决定对本书进行修订。

本次修订的主要内容是:全面按新的教学要求进行排版更新,对所有章节的标题和阐述内容作了修改,对文字也进行了重新梳理,纠正了原版中的许多笔误和阐述不清晰、不准确的地方。

我们将对本书不断进行更新、完善,倾心竭力奉献于教育、回馈于读者。

# 目 录

MU LU

第一章 导论	1
第一节 人力资源管理的基本概念	1
第二节 人力资源管理的基本原理	8
第三节 人力资源管理者 and 部门	13
第四节 人力资源管理的未来发展趋势	17
本章小结	21
复习与思考	21
案例分析	22
第二章 人力资源战略规划	26
第一节 概述	26
第二节 人力资源战略规划的操作程序与方法	29
第三节 人力资源战略规划的执行	41
本章小结	47
复习与思考	48
案例分析	48
第三章 职位分析	54
第一节 概述	54
第二节 职位分析系统	58
第三节 职位分析方法	66
本章小结	75
复习与思考	75
案例分析	75





<b>第四章 招聘甄选</b> .....	79
第一节 概述 .....	79
第二节 人员招聘 .....	81
第三节 人员甄选 .....	91
本章小结 .....	100
复习与思考 .....	101
案例分析 .....	101
<b>第五章 培训开发</b> .....	106
第一节 概述 .....	106
第二节 培训开发的具体实施 .....	112
第三节 培训内容与方法 .....	122
本章小结 .....	128
复习与思考 .....	129
案例分析 .....	129
<b>第六章 绩效管理</b> .....	132
第一节 概述 .....	132
第二节 关键绩效指标体系 .....	137
第三节 绩效管理的实施 .....	144
本章小结 .....	154
复习与思考 .....	155
案例分析 .....	155
<b>第七章 薪酬管理</b> .....	158
第一节 概述 .....	158
第二节 薪酬体系设计 .....	163
第三节 薪酬管理制度设计 .....	178
本章小结 .....	182
复习与思考 .....	183
案例分析 .....	183
<b>第八章 福利管理</b> .....	185
第一节 概述 .....	185

第二节 法定福利·····	190
第三节 企业福利·····	192
第四节 福利管理体系·····	196
本章小结·····	204
复习与思考·····	205
案例分析·····	205
<b>第九章 社会保障·····</b>	<b>208</b>
第一节 概述·····	208
第二节 养老保险·····	214
第三节 医疗保险·····	217
第四节 失业保险·····	220
第五节 工伤保险·····	223
第六节 生育保险·····	226
本章小结·····	229
复习与思考·····	229
案例分析·····	230
<b>第十章 劳动关系管理·····</b>	<b>232</b>
第一节 概述·····	232
第二节 劳动合同管理·····	235
第三节 劳动争议管理·····	242
第四节 劳动标准管理·····	246
第五节 工会与劳动关系·····	250
本章小结·····	251
复习与思考·····	251
案例分析·····	252
<b>参考文献·····</b>	<b>255</b>
<b>后记·····</b>	<b>257</b>





# 第一章 导论



## 学习目标

学完本章,你应该能够:

1. 了解人力资源管理的基本概念及其功能和职能体系;
2. 理解人力资源管理者 and 部门所从事的活动;
3. 熟悉新型人力资源管理部门的组织结构。



## 基本概念

人力资源 人力资源管理



什么是人力资源管理?

## 第一节 人力资源管理的基本概念

### 一、人力资源和人力资源开发

#### (一) 人力资源的含义

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克于1954年在其著名的《管理实践》一书中提出来的。在该著作中,德鲁克引入了“人力资源”的概念,并且指出,和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是它是人,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。

1965年,雷蒙德·迈勒斯在《哈佛商业评论》上发表了一篇论文,使得“人力资



源”的概念引起了资深学者和管理人员的注意。

对于人力资源的含义,诸多学者从不同角度给出了多种不同的界定。从内涵的角度来看,主要将人力资源作为一种特殊资源来进行研究。我们认为,人力资源是指从事组织特定工作活动所需的、并能被组织所利用的所有体力和脑力劳动的总和。

一般认为人力资源包括两部分:一部分是现实的人力资源,即现在就可以使用的人力资源,它是由劳动适龄人口中除因病残而永久丧失劳动能力者外的绝大多数适龄劳动人口和老年人口中具有一定劳动能力的人口组成,包括正在使用的人力资源 and 暂时未被使用的人力资源两种。另一部分是后备人力资源,即现在还不能使用但未来可使用的人力资源,它是由未成年人口组成。

## (二) 人力资源的基本特征

由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性,决定了人力资源具有以下基本特征:

### 1. 人力资源是主体性资源或能动性资源

主体性或能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性,就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动,由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外,在经济活动中人力资源是唯一创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新,而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任務,其他任何生产要素都不具有这样的能力。

### 2. 人力资源是特殊的资本性资源

人力资源作为一种经济性资源,它具有资本属性,与一般的物质资本有共同之处。即:①人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物,其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说,人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能是先天就有的,为了形成能力,必须接受教育和培训,必须投入财富和时间。②人力资源也是在一定时期内可能源源不断地带来收益的资源,它一旦形成,一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。③人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如劳动者自身的衰老就是有形磨损,劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。

但是,人力资源又不同于一般资本,对一般实物资本普遍适用的收益递减规律,不完全适用于人力资源。在现代社会的经济发展中,呈现的是人力资本收益递增规律,这使得当代经济的增长主要应当归因于人力资源。

### 3. 人力资源是高增值性资源

目前在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,

同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动,就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。

人力资源的经济作用日益强化,不仅仅是人力资源质量提高的结果,同时也是人力资源的使用过程是一个不断自我补偿、更新、发展和丰富化的过程所决定的。

#### 4. 人力资源是再生性资源

人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。

当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

#### (三) 人力资源开发的目标、内容和途径

人力资源开发的目标就是开发人的潜在能力,使之转化为贡献社会的显能。

人力资源开发的内容主要有四个方面。开发健康水平,就是要造就身心健康的人力资源。为此,要创造较好的工作、生活、文化条件;开发知识水平,主要是指科学文化知识。联合国有一份调研报告指出,小学毕业的人可以提高45%的劳动生产率,中学毕业的人可以提高108%,大学毕业的人可以提高300%;开发技能水平,就是开发业务能力;开发职业道德。职业道德具有强制性,由三个部分组成:职业理想,也就是必须热爱这个职业;职业责任,这个职业、这个岗位应该干什么不应该干什么必须很清楚,这样才能尽职尽责;职业纪律,这个职业允许做什么不允许做什么,也必须清楚明白。

人力资源开发主要有四个途径。第一,政策开发。要制定出有利于人力资源开发的政策。第二,制度开发。制度是政策的具体化,相对于宏观和微观来说,制度开发属于中观开发。第三,使用开发,也叫微观开发。人与事的合理结合才能够发挥人力资源的作用,人适其事,事适其人。第四,教育开发,也叫主观开发。教育应推行无边界教育,使教育经常化。

## 二、人力资源和企业核心能力

企业核心能力是企业中能为顾客创造独特价值的一系列知识、技能、技术、管理等要素的组合。当代管理学界在研究企业的价值问题时,发现企业的市场价值与财务报表所反映出来的账面价值之间存在着巨大的差异,并且将这种差异归结为企业所拥有的智力资本。根据经济合作与发展组织(OECD)对智力资本的界定,所谓智力资本,是指一个公司两种无形资产的经济价值:组织资本和人力资本。

组织资本是组织成员在特定的组织环境下协同工作而形成的、能够为组织创造





价值的资本形式,它植根于企业的价值观体系、组织结构、业务流程、组织制度、知识管理系统、客户和公共关系系统之中。

人力资本是指蕴藏于组织中、能够产生价值增值的人力资源所拥有的知识、经验、技能、个性、内驱力、团队意识等各种因素的集合。

人力资源是形成企业核心能力的重要源泉,人力资源能够为企业持续性地赢得客户、赢得市场。

在当今竞争日益激烈的市场环境中,企业的生存和发展主要取决于两方面的因素,一是企业生存与发展的理念基础,即企业的使命、追求和核心价值观。使命、追求和核心价值观的树立能够激活组织内在的生命力和潜能,并且成为企业战略、组织与人力资源管理体系设计的哲学基础;二是企业生存与发展的客观基础,即企业的市场与客户。只有在赢得了客户的满意,提高了市场地位的前提下,企业才能够持续不断地从市场中获取利润、取得价值,使企业有足够的实力去实现自身的使命与追求。

人力资源作为企业价值创造的主导要素,其价值创造的作用主要通过如图 1-1 所示的机制来实现的。

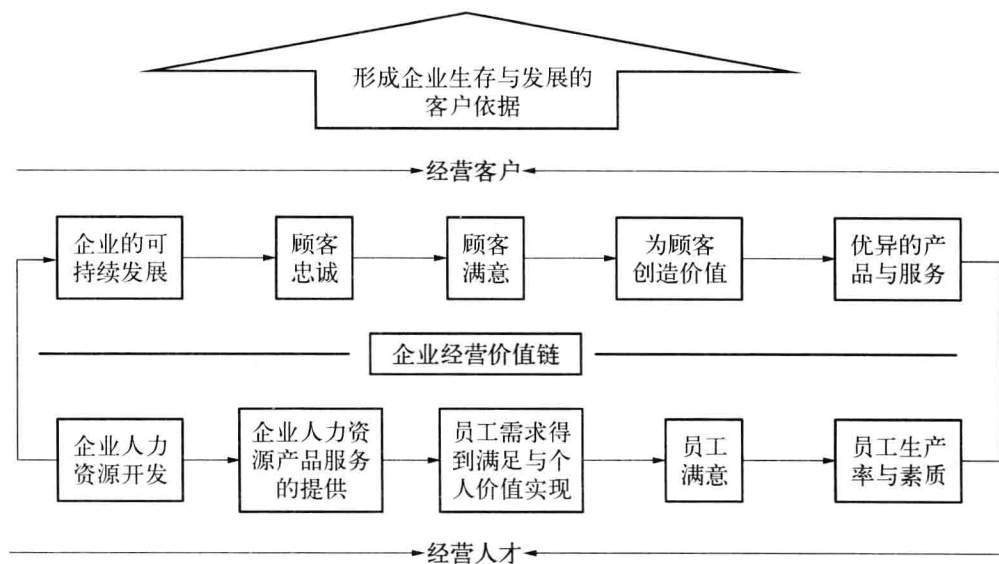


图 1-1 企业的经营价值链——人力资源如何为企业创造价值

通过图 1-1,我们可以看到:一个企业能不能持续经营下去,最关键的是它能不能“持续地”拥有客户。

从企业经营价值链来看,客户的忠诚来自客户的满意,而客户为什么满意,在于企业能否为客户创造价值、带来利益,能否为客户提供优异的产品与服务;而优异的产品与服务来自哪里?来自员工的生产率和素质;而员工的劳动积极性为什么高,为

什么企业能够吸纳一流的人才？是因为员工满意；为什么员工满意？是因为员工的需求得到了满足、个人价值得到了实现；而员工的需求能否得到满足、个人价值能否实现关键在于企业人力资源产品与服务的提供。企业要经营人才，就必须持续向人才提供人力资源产品与服务，从这种意义上讲，员工也是客户，作为企业人力资源专业职能部门，是企业人力资源产品的研发与生产机构，要站在企业发展与员工需求的角度去研究开发适合不同类别、不同层次人才需求的人力资源产品与服务。

因此，通过这样一个可逆的传导机制，人力资源以及对人力资源的科学管理，就能够成为企业持续地赢得客户、赢得市场的关键。

此外，人力资源对企业具有价值性，同时还在于在企业的战略与组织变革、质量管理、商机开拓、生产率提高、成本节约等诸多方面具有至关重要的作用。



### 【案例 1-1】企业核心能力的含义

核心能力是在 1990 年由两位管理科学家哈默尔和普拉哈拉德在《哈佛商业评论》发表《企业核心能力》一文中提出的，核心能力和企业能力理论在企业发展和企业战略研究方面迅速占据了主导地位，成为指导企业经营和管理的重要理论之一。它的产生代表了一种企业发展的观点：企业的发展由自身所拥有的与众不同的资源决定，企业需要围绕这些资源构建自己的能力体系，以实现自己的竞争优势。

根据麦肯锡咨询公司的观点，所谓核心能力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平的能力。核心能力由洞察预见能力和前线执行能力构成。洞察预见能力主要来源于科学技术知识、独有的数据、产品的创造性、卓越的分析 and 推理能力等；前线执行能力产生于这样一种情形，即最终产品或服务的质量会因前线工作人员的工作质量而发生改变。

企业核心能力是企业的整体资源，它涉及企业的技术、人才、管理、文化和凝聚力等各方面，是企业各部门和全体员工的共同行为。

资料来源：<http://wiki.mbalib.com>

## 三、人力资源管理及其功能和职能

### （一）人力资源管理的含义

人力资源管理作为企业的一种职能性管理活动的提出，最早源于工业关系和社会学家怀特·巴克(E. Wight Bakke)于 1958 年发表的《人力资源功能》一书。该书首次将人力资源管理作为管理的普遍职能来加以讨论。





美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A·诺伊(Raymond A. Noe)等在其《人力资源管理:赢得竞争优势》一书中提出:人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。

美国的舒勒等在《管理人力资源》一书中指出:人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理,其目的是为了个人、社会和企业的利益。

佳里·德斯勒(Gary Dessler)在《人力资源管理》一书中提出:人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

迈克·比尔则提出:人力资源管理包括会影响公司和雇员之间关系的(人力资源)性质的所有管理决策和行为。

台湾的著名人力资源管理专家黄英忠则提出:人力资源管理是将组织所有人力资源做最适当的确保(acquisition)、开发(development)、维持(maintenance)和使用(utilization),以及为此所规划、执行和统制的过程。

国内著名学者则将人力资源管理界定为:对人力这一特殊的资源进行有效开发,合理利用与科学管理。

综合以上各种观点,我们认为,人力资源管理是基于实现组织和个人发展目标的需要,有效开发、合理利用并科学管理组织所拥有的人力资源的过程。

## (二) 人力资源管理的功能

人力资源管理的功能是指它自身所具备或应该具备的作用,这种作用具有一定的独立性,反映了人力资源管理自身的属性。

人力资源管理的功能主要体现在四个方面:吸纳、激励、开发和维持,见图 1-2。

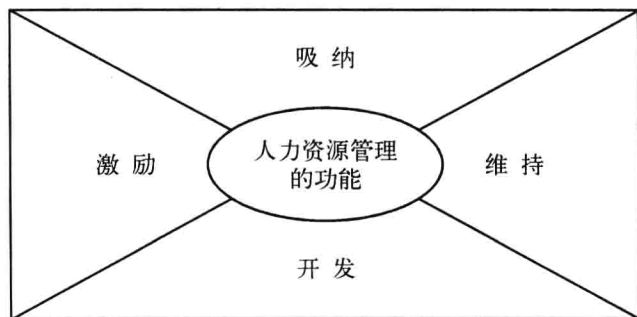


图 1-2 人力资源管理的功能

### 1. 吸纳功能

吸纳功能是指吸引并让优秀的人才加入到本企业。吸纳功能是基础,为其他功能的实现提供了条件。

## 2. 激励功能

激励功能是指让员工在现有的工作岗位上创造出优良的绩效。激励功能是核心,是其他功能发挥作用的最终目的,如果不能激励员工创造出优良的绩效,其他功能的实现就失去了意义。

## 3. 开发功能

开发功能是指让员工保持能够满足当前及未来工作需要的知识和技能。开发功能是手段,只有让员工掌握了相应的工作技能,激励功能的实现才会具备客观条件。

## 4. 维持功能

维持功能是指让已加入的员工继续留在本企业。维持功能是保障,只有将吸纳的人员保留在企业中,开发和激励功能才会有稳定的对象,其作用才可能持久。

在企业的实践过程中,人力资源管理的这四项功能通常被概括为“选、育、用、留”四个字。这里,“选”就相当于吸纳功能,要为企业挑选出合适的人力资源;“育”就相当于开发功能,要不断培育员工,使其工作能力不断提高;“用”就相当于激励功能,要最大限度地使用已有的资源,为企业做出贡献;“留”就相当于维持功能,要采用各种办法将优秀的人力资源保留在企业中。

### (三) 人力资源管理的职能体系

人力资源管理的功能是通过它所承担的各项职能和从事的各项活动来实现的。我们把人力资源管理的整个职能体系比喻为一辆“汽车”,以下各项职能则是这辆“汽车”各个不同的重要组成部分。

#### 1. 人力资源战略规划

人力资源战略规划是整个人力资源管理的“选、育、用、留”四大功能的起点,是人力资源管理各子职能的依据,它主要包括三个方面的内容:人力资源数量规划、人力资源素质规划以及人力资源结构规划。

人力资源战略规划相当于“汽车”的“方向盘”。

#### 2. 职位分析

职位分析是整个人力资源管理系统构建的基础和根本,职位分析包括两个部分的活动:一是对组织内各职位所从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰的界定,称之为职位描述;二是确定各职位所要求的任职资格,如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。任职资格。任职资格为人员招聘、甄选和录用提供了用人的知识、技能和经验方面的要求。

通过职位分析形成的职位说明书对其他各人力资源职能都具有十分重要的支撑作用。

职位分析相当于“汽车”的“车架”。





### 3. 招聘甄选

招聘甄选是指根据组织战略和人力资源规划的要求,从组织内部和外部通过各种途径识别、选取、发掘有价值员工,并进行组织内部人力资源配置的过程。该职能是人力资源“选人”和“用人”功能的体现。

### 4. 培训开发

培训开发是指向员工传授其他更为广泛的技能,使员工的技能由单一技能转向多重技能,以适应不断变化的客户需求与组织发展的需要。此外,还可以利用培训与开发来强化员工对组织的认同,提高员工的忠诚度,培养员工的客户服务意识,提高员工的适应性和灵活性,使员工与组织同步成长。

培训开发相当于“汽车”的“加速器”。

### 5. 绩效管理

绩效管理代表着对于企业绩效相关问题的系统思考,其根本目的是为了持续改善组织和个人的绩效,最终实现企业战略目标。

绩效管理相当于“汽车”的“发动机”。

### 6. 薪酬管理

薪酬管理是企业吸引和保留人才的关键,其主要职能体现为通过具有内部一致性、外部竞争性和激励性的薪酬体系设计,为企业的“留人”提供重要支撑。

薪酬管理相当于“汽车”的“燃料”和“润滑剂”。

以上六大功能,除职位分析和人力资源规划作为人力资源管理系统的基础和根本以外,其他四大职能即是现代人力资源管理的四大核心职能:人力资源配置(招聘甄选)、人力资源开发(培训开发)、人力资源评价(绩效管理)以及人力资源激励(薪酬管理)。

## 第二节 人力资源管理的基本原理



人力资源管理遵循哪些基本原理?

### 一、人力资源管理的理论渊源

#### (一) 科学管理理论

首开人力资源管理之先河者当推科学管理理论。它是在上世纪初由泰勒等人创立的早期管理科学体系。





这一理论以研究提高人的劳动效率为核心展开,并主要集中在两个领域:一是对人的工作进行研究,即动作研究和时间研究。通过对某种操作动作的分析,找到其最理想的工作方法,并要求工人按照这一“标准化”的工作方法进行操作,进而制定其“合理的工作量”。二是对人的选择、训练和用“计件工资”实行“刺激”。科学管理的基本思路是,提高效率首先应从选择体力上能够达到要求的“合格”的工人开始,然后通过训练,使工人掌握标准的作业方法,进而采取“差别计件”的刺激性工资,并对完成和超额完成者给予奖励,从而达到提高劳动效率的目的。

科学管理理论使管理由经验成为科学,它对促进提高效率起到革命性的作用,并由此成为人力资源管理的起点。时至今日,该理论仍在生产部门的管理中发挥着重要作用。但是,这一套方法也明显地折射出劳资之间的利益对立,容易引发工人对管理层的不满。因此,必须通过其他的管理理论进行补充和发展。

## (二) 行为科学理论

行为科学是研究人的个体和群体行为的一门综合性科学。行为科学与管理直接有关的部分,被称为“组织行为学”。它是将社会学、人类学、心理学等学科运用于组织中人力资源管理,重点研究人的需要、欲望、动机、情绪、人与人的关系、人与组织和组织目标的关系等。据此,进一步探讨如何改进生产环境、组织结构、管理方式,协调人与人之间的关系,从精神上、物质上引导组织成员充分发挥其积极性和创造性,促进工作改进和效率提高,促进组织目标的达成。

行为科学的研究基础是对人的人性假设,并认为,管理模式的不同源于对人性即人的本质认识的不同,即所谓 X 理论和 Y 理论。泰勒的科学管理强调对工人的监督和经济刺激,是基于对人天性懒惰,不愿承担责任的假设前提,这种认识和理念被称为 X 理论。Y 理论则认为,大多数工人是愿意工作和乐于承担责任的,但需要管理者的信任、尊重和良好的工作环境,因而主张要把管理重点放在为员工创造良好的合适的工作环境中。

行为科学的研究始于 20 世纪 20 年代的“霍桑试验”,成熟于五六十年代,并风行于西方各国,致使管理实践在改善组织气氛、尊重人的个性、调动人的积极性等方面进行了大量探索并取得突破性的管理效果。70 年代开始提出的“职业生涯设计”,80 年代倡导的企业文化,强调以人为本,都极大丰富了人力资源管理的内容并为其注入了全新的理念基础。

## (三) 人力资本理论

人力资本(human capital)理论诞生于 20 世纪 60 年代。作为创始人之一的舒尔茨的研究道路代表了人力资本理论兴起的典型进程。他在研究二战以来各国经济增长的轨迹中发现,国民经济的增长一直比投入资源(包括自然资源、实物资本、劳动人时)的增长要快得多。一些在战争中资本遭到巨大破坏的国家,奇迹般地迅速恢复