



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

战略人力资源 资源审计

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

(第三版)

21世纪人力资源管理丛书

杨伟国 著

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

战略人力资源 资源审计

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写

 复旦大学
(第三版)
21世纪人力资源管理丛书

杨伟国 著

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

ANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源审计/杨伟国著. —3 版. —上海:复旦大学出版社,2015.5
(复旦博学·21 世纪人力资源管理系列)
ISBN 978-7-309-11448-5

I. 战… II. 杨… III. 企业管理-人力资源管理-高等学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 100815 号

战略人力资源审计(第三版)

杨伟国 著

责任编辑/宋朝阳

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

上海浦东北联印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 14.25 字数 265 千

2015 年 5 月第 3 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-11448-5/F·2141

定价:39.00 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



前言(第三版)

Strategic Human Resources Audit

这是一本关于战略人力资源审计基本理论的著作。13年前,一个偶然的机会看到“人力资源审计”(human resources audit)这个词,我下意识地认为这是一个尚待开发的新兴领域。在当时的情境下,根据我过去10多年在中央政府部门、各类企业(民营、国有、合资以及驻外中资企业等)以及科研部门的实际工作经历,我的切身感受是我们勇于做事,所以我们取得了巨大的成就;但是,我们很少回顾、审核、思考、改进,所以我们也一再犯错误,我们应该可以做得更好。我想人力资源审计或许可以做一些贡献。

因此,我花了两年的时间收集、翻译、整理、学习人力资源审计的相关文献资料,算是对这个领域有了初步的把握。刚好2003年回到母校工作,借劳动人事学院与复旦大学出版社合作出版教材之机,将自己的学习成果以《战略人力资源审计》(2004年第1版)为名出版。那是这个领域国内第一部著作,也是这个领域中一个完全原创性的分析框架。毫无疑问,在这本书中,大量引用也是一个非常突出的特点。

本书第1版出版后的五年,也是这个领域的研究与应用蓄积酝酿的五年。无论是学术界还是实践部门,大家都在不断地学习与尝试。在读者反馈和我学习积累的支持下,我对第1版进行了大幅度修订,并于2009年底出版本书第2版。如果说,第1版的“编著”更靠近“编”的话,那么第2版的“编著”则希望更靠近“著”一些。这是一个非常艰辛的过程,但是这也不意味着它就完全令人满意了,需要改进的地方仍然很多。

时间又过去五年。2014年我开始这本书新的修订。这次修订试图回答两个问题:一是这本书到底有什么创新?二是还有什么地方需要进一步改进?实际上,从2004年的第1版开始,战略人力资源审计就在三个方面取得

了突破：第一是它至少在人力资源管理领域提醒我们不仅要做事，更要认真分析事情做得是否科学，是否可以做得更好，并且提供了评估审核人力资源管理的框架与方法。形象地说，就是提醒我们要看看硬币的另一面。第二是它将其他管理领域的知识积累和学科进展融入人力资源审计框架之中，例如战略管理、项目管理、流程管理等，从而使人力资源审计更加科学、更加切合管理实践的需要。第三是它突破了既有的人力资源管理的结构，基于对人力资源管理实践的理解和对其他管理领域的学习吸收，极大地扩展了主流人力资源管理的内涵，例如人力资源法律、人力资源项目、人力资源事务、人力资源治理、人力资本结构等，从而有助于人力资源管理学科的进步。过去十年的工作就是要让这些突破更加名副其实，也是将来继续要做的工作。

至于新的改进，在本次修订过程中，我在学习如何更多、更好地用自己的语言来阐释自己所构建的分析框架。必须承认的是，由于人力资源审计实际上涉及的领域非常广，牵涉到诸多领域的知识，作者对其中的许多理解尚浅，因此，我仍然需要在很多地方引用既有的研究成果来充实这个框架。自己也在这个学习过程中不仅不断加深对这些领域的理解，也不断加深了对人力资源审计的理解。在这本著作中，虽已是三度修订，仍然有不少薄弱的地方，甚至非常薄弱的地方，例如，第6章、第4章第4节等。除此之外，也在修订过程进行了很多新的思考。这个模型是否可以继续优化（如加入人力资源环境审计和人力资源结果审计）？这可能是下一个5年需要深入研究的问题。科学无止境！

2014年底我从苏州校区重新回到学院工作，重新回到自己的专业领域，感恩永在，心情愉快。感谢我的老师们、同事们和同学们，让我工作在一个独一无二的组织中。感谢我的家人，让我拥有一个独一无二的家庭。

最后还是：鉴于作者的学识，这本书必定还有许多不足乃至不当的地方，恳请读者和学界批评指正。对于书中的错误，作者理当承担一切责任。

杨伟国

2015年4月8日，于时雨园



前言(第二版)

本书第一版出版已然五年。在这五年中,这本教材或其主要内容在很多不同场合的授课和培训中使用过,这包括各类企业的人力资源专业人员、不同的中央或地方政府部门、军队系统、不同层次的在校学生,以及高校系统等。作者也因此获得了第一手的反馈信息。其中有两点反馈很重要,并构成本书本次再版修改的主要基础:有些理论性,从而有些难读;操作性不够强。关于第一个反馈,主要是由于作者对该领域文献消化理解得不够,对文献更多采用的是翻译式的引用,影响了读者的理解;第二个原因则是因为人力资源审计作为新兴学科,作者积累与学识有限,难以做到深入浅出。这次也希望读者能发现有了非常明显的调整。但是,因为毕竟是原理课,所以“理论性”是基本要求,当然,我尽力使其成为一本“读者友好型”的教材。关于“操作性不强”的反馈,我在这次再版中只有“些许”改进,这样做一则是因为“原理”教材的基本要求,二则是因为这些年一直在积累素材,希望将来专门把战略人力资源审计实务整理出来,以方便学生与人力资源业界更好地借鉴使用。在这版中,实务和技术层面的内容更多是示例性的。最后,我个人也想特别强调,在我们的人力资源领域中,理论的贫困是关键问题。或许这个说法过于尖锐乃至武断。

本次再版依旧获得了复旦大学出版社的资助,同时也获得了北京市 2006 年优秀人才计划“人力资源审计基础理论”项目的资助。在本版中,本书主要在以下方面做出改进:第一,本书结构有一个重大调整是在本书 FRAIP 模型的第 3 章到第 7 章均加上了概述性的第一节,提出了本节内容的模型和清单,便于读者更好地宏观把握本章内容。第二,除了精炼了每章的内容之外,也调整了部分章节的内容结构,以更好地反映人力资源审计内在的逻辑。例

如,将原第5章的人力资源绩效审计转至第3章,因为人力资源绩效不只是人力资源行动的结果而是整个人力资源战略的结果;在第5章增加了“人力资源事务审计”一节,其实道理非常容易理解,人力资源事务一直是人力资源管理的基本单位,只不过我们更盯着“战略”而忽视了它的存在。此外,我们在第6章增加了人力资源治理审计的内容,以反映这个领域的新发展。第7章也根据内容的内在逻辑关系而调整了顺序。第三,在文献方面,第一版部分章节引用存在不严谨的地方,对有些主题的阐述因为个人缺乏积累而较大篇幅的引用,在这一版中尽可能做出明显的改进,删除了过去较大篇幅引用的部分;本版还更新了大量的文献,以反映本领域的进步;而且对文献进行了更多的提炼,以满足充实分析框架的要求;特别是挖掘了过去遗漏的文献,使得对这个领域的概括更为准确,全面反映了本学科的现状。第四,在案例方面也做了许多改进。在每一章前面增加了引例,希望通过具体的案例能让读者更容易进入这个领域;再版中还增加了一些更新的案例,而且还增加了一些本土案例。特别值得一提的是中国神华股份公司国华电力分公司。我与国华在人力资源领域的合作有差不多10年的时间,我觉得它是我国在管理领域中最具勇气的企业,他们不断尝试新的管理领域,人力资源审计就是其中之一。本版中的一些案例就是我们合作的结果。其完整的内容呈现在《发电企业人力资源管理理论与实践》中。

本书出版后的五年中,我国人力资源审计领域出现很多研究性成果,在人力资源管理实践领域中,也有不少咨询机构开始尝试人力资源审计业务,这些都是令人欣喜的发展。不过,认真阅读和观察后,还是有一些不安,原创性成果还是非常的稀缺,仓促性特征还是比较明显。毕竟我们已经起步,期待更多的学者与业界同仁关注参与这个领域的开发。

在本版即将提交给复旦大学出版社之际,从学校得知本书所在的“复旦博学·21世纪人力资源管理丛书”荣获北京市2008年教学成果奖一等奖、2009年国家教学成果奖二等奖。这个奖跟我实际上没有多大关系,但心里还是很喜悦,而更多的是感激。正如在第一版后记所提到的,本书是中国人民大学劳动人事学院院长曾湘泉教授主编的“复旦博学——21世纪人力资源管理丛书”的一部分,今天所得到的认可是曾湘泉教授给我这个机会让我能够参与其中。作者从1991年毕业后离开学院,到2003年再回到学院任教,这些年里深深感到劳动人事学院诸位同仁所给予的巨大帮助和关心。就本书而言,作者特别感谢曾湘泉教授、孙健敏教授、文跃然副教授、石伟教授、周文霞教授、程延园教授、徐世勇副教授、刘松博副教授、李育辉博士等给予的启发。

作者感谢刘晓萌同学为本书所做的独一无二的贡献,他本人也因此成为中国以“人力资源审计”为题完成硕士论文的第一人。与他同在 2006 级的熊能、王发波、代懋、王婧,以及 2007 级陈玉杰、谢欢、张成刚、高峰、章睿,2008 级国艳敏、罗西、毛艾琳、毛竞新、文彦蕊等都为本书付出了艰辛的努力。此外,作者非常感谢复旦大学出版社苏荣刚先生对本书第一版和再版所给予的大力支持。最后,我特别感谢我的家人。我的父母年事已高,仍在为我们操劳家务,好让我们安心工作。我的妻子王飞博士要兼顾工作、儿子的学习以及对我的专业支持。小儿启中今年 8 岁,已让我感到小子初长成,更让我感到人生如此美好。

最后还是第一版后记的那几句话:鉴于作者的学识,这本教材必定还有许多不足乃至不当的地方,恳请读者和学界批评指正。对于书中的错误,作者理当承担一切责任。更多的是希望更多的人参与这个领域,孤单不是一种境界。

杨伟国

2009 年 9 月 12 日于求是楼

内 容 提 要

本书是目前国内关于人力资源审计方面为数不多的、理论与实践相结合的系统性教材。全书共有七部分内容：战略人力资源审计结构、战略人力资源审计模式、战略人力资源功能审计、战略人力资源规则审计、战略人力资源行动审计、战略人力资源基础结构审计和战略人力资本审计。

本书至少在以下三个方面作出了创新的尝试：

第一，提供了评估、审核人力资源管理的框架与方法。

第二，将其他管理领域的知识积累和学科进展融入人力资源审计框架之中。

第三，突破了既有的人力资源管理的结构，基于对人力资源管理实践的理解和对其他管理领域的学习吸收，极大地扩展了主流人力资源管理的内涵。

作为“复旦博学·21世纪人力资源管理丛书”之一，本书适合大学人力资源管理专业及相关经济管理专业师生作为教材使用，也可作为企业人力资源主管的参考书。



Strategic Human

目录

1	前言(第三版)
1	前言(第二版)
1	第1章 战略人力资源审计结构
1	学习目标
2	引例 美国迈阿密地区的公司主张实施人力资源审计
3	1.1 战略人力资源审计的兴起
13	1.2 战略人力资源审计的界定
17	1.3 战略人力资源审计的结构
21	1.4 战略人力资源审计的价值
23	本章小结
24	复习思考题
25	案例 GAO 对美国国防部的人事管理审计
26	第2章 战略人力资源审计模式
26	学习目标
27	引例 审计人力资源功能

29	2.1 战略人力资源审计主体与客体
33	2.2 战略人力资源审计方法
42	2.3 战略人力资源审计流程
44	2.4 战略人力资源审计报告
47	本章小结
48	复习思考题
48	案例1 花旗银行的人事管理审计：1974 年
52	案例2 人力资源管理审计项目指南
54	第3章 战略人力资源功能审计
54	学习目标
55	引例 CD 电力公司网站上的招聘广告
56	3.1 人力资源功能审计模型
58	3.2 人力资源战略审计
66	3.3 人力资源系统审计
68	3.4 人力资源技术审计
74	3.5 人力资源绩效审计
78	本章小结
79	复习思考题
80	案例1 人力资源战略审计：国华电力公司的人力资源战略
84	案例2 人力资源战略审计：某金融机构营销战略与考核激励制度 (节选)
87	第4章 战略人力资源规则审计
87	学习目标
88	引例 可口可乐“派遣工”争议折射劳动合同法漏洞
90	4.1 人力资源规则审计模型
91	4.2 人力资源法律审计
101	4.3 人力资源制度审计

106	4.4 人力资源流程审计
111	本章小结
112	复习思考题
113	案例1 人力资源法律审计：内地在港上市Z公司管理层产权分享制度(节选)
116	案例2 人力资源制度审计：G公司员工招聘管理办法(节选)
118	第5章 战略人力资源行动审计
118	学习目标
119	引例 NOSA 成就绿色电站
121	5.1 人力资源行动审计模型
123	5.2 人力资源计划审计
126	5.3 人力资源项目审计
134	5.4 人力资源事务审计
140	本章小结
141	复习思考题
141	案例1 人力资源管理计划审计：G公司2004年度人力资源管理计划
144	案例2 人力资源事务审计：国华电力人力资源规范化审计大纲(节选)
146	第6章 战略人力资源基础结构审计
146	学习目标
147	引例 人力资源治理何以如此重要
149	6.1 人力资源基础结构审计模型
150	6.2 公司治理与人力资源治理审计
157	6.3 公司组织结构审计
163	6.4 公司职位结构审计

170	6.5 人力资源信息系统结构审计
174	本章小结
175	复习思考题
176	案例1 职位结构审计: J公司职位评价方案(节选)
179	案例2 人力资源信息系统审计: GE(中国)医疗系统部的 eHR 管理(节选)
182	第7章 战略人力资本审计
182	学习目标
183	引例 诺基亚管理秘诀: 保持薪酬竞争力, 重赏好员工
185	7.1 人力资本审计模型
187	7.2 人力资本结构审计
191	7.3 人力资本价值与收益审计
194	7.4 人力资本倾向审计
197	7.5 人力资本流动审计
202	本章小结
204	复习思考题
204	案例1 人力资本结构审计: ST公司的员工调查
207	案例2 人力资本流动审计: 谷歌员工纷纷转投微软, 人才流动演绎新篇章
209	参考文献
214	后记(第一版)

第1章

战略人力资源审计结构

【学习目标】

学习完本章内容之后,你应该能够:

1. 了解管理审计与人力资源管理审计的历史发展
2. 理解人力资源管理审计兴起的原因
3. 熟悉人力资源管理审计的代表性定义
4. 掌握战略人力资源审计的概念
5. 理解 FRAIP 模型
6. 了解战略人力资源审计的价值

引例 美国迈阿密地区的公司主张实施人力资源审计

在美国迈阿密(Miami)地区,涉及性别、民族起源、信仰、种族、肤色、残疾和年龄的歧视案件数量惊人。人力资源审计可以通过评价你的公司当前对雇佣法和各种法令的遵守程度、指出你的组织中的潜在问题等方式减少被起诉的机会,而且人力资源审计很有希望成为解决任何已发现问题的第一步。

下面就是一个例子。

两名分别叫詹尼特·史密斯和帕蒂沙·哈维德的妇女都申请了一家制造公司的一个管理职位,她们都填写了雇佣申请表而且都被邀请参加面试。注意到禁止歧视少数民族的《公平就业机会法案》,该公司对其员工进行了法律准许的面试技术的培训。虽然两位妇女拥有相似的工作经验,但是这家公司却把机会给了史密斯,因为从她的面试看来,她更适合公司的企业文化。

当帕蒂沙·哈维德断定该公司对她的民族起源(西班牙裔)构成了歧视时,公司感到令人不解。面试者确信她的民族起源问题从来就不是一个讨论的话题,而且如果不是这样他们根本就没有意识到她的民族起源问题。但是,他们使用了近20年、在雇佣管理人员时很少被参考的雇佣申请表却询问了申请人的种族。因为两名妇女的工作经验几乎完全相同,而且另一个候选人仅仅是因为似乎更适合公司才被雇佣的,该公司很快就输了官司。

当公司注意到公平就业机会时,一个完整的人力资源审计或许可以为他们节省时间和成本、减少麻烦。一个基本的人力资源审计可通过分析组织的结构、政策和实践、表格、文件和记录实践的档案资料以确信他们都遵守了各种雇佣法令。

下面是为了加强企业对各种法律的遵守、减少企业在雇佣方面的责任必须采取的措施:

1. 在公平劳动标准法案下,从豁免加班和非豁免加班的角度分析你的雇员的种类;
2. 确保向非豁免雇员支付了合适的加班费;
3. 审查你的惩罚政策并确信你遵守了你的惩罚政策;
4. 检查你的工作申请表和招聘广告确信它们没有提出《公平就业机会法》不允许的问题;
5. 根据适用法律和法令的要求而保存人事资料;
6. 以保密的方式保存雇员的医学档案;

7. 开发或购买人事政策和程序手册;

人力资源专家或律师都可以有效地完成人力资源审计。

不要等待,你不知道的东西就是可能伤害你的东西。

案例来源: *Miami-Area Companies Urged to Perform Human Resources Audit*, The (FL) Miami Herald, Sep. 19 2000. 经作者编辑整理。

这个案例显示的是美国发展最为成熟的人力资源审计领域——人力资源法律审计;在法律领域,其也被称为劳动与雇佣法审计。人力资源法律审计的核心功能在于通过对公司的人力资源政策、程序等所有人力资源管理活动进行审计,确保符合现行法律要求,避免高昂的诉讼与管理成本。实际上,人力资源法律审计只是人力资源审计的组成部分之一,人力资源审计包含的内容更多更广。那么,人力资源审计到底包括哪些内容? 对一个组织有何价值? 更进一步说,我们回到本源,到底什么是人力资源审计? 为什么会出现人力资源审计? 人力资源审计是如何发展变迁的? 这就是本章试图回答的问题。

1.1 战略人力资源审计的兴起

战略人力资源审计的兴起的基本逻辑是: 人力资源的战略价值决定了人力资源管理在战略上重新定位的内在要求,而实践中的管理困境又使得人力资源价值难以充分发挥,因此,探寻管理困境的根源成为人力资源管理的首要主题,这正是战略人力资源审计的使命所在。

1.1.1 人力资源管理审计的发展

人力资源管理审计作为管理审计的一个组成部分,它的起源可以追溯到 20 世纪 30 年代。1932 年,英国三大协会(机械工程师协会、生产工程师协会和英国管理协会)会员罗斯(T. G. Ross),撰写了探讨管理审计科学的第一部著作——《管理审计》(*The Management Audit*)^①。在《管理审计》中,罗斯倡导以职能部门评价和成绩评价为核心的管理审计。罗斯认为: 应将企业划分为若干个职责不同的部门,应建立用

^① 王光远,《管理审计理论》,1996 年,中国人民大学出版社。追溯人力资源审计的历史是一个非常艰难的过程。王光远所著的《管理审计理论》详述了管理审计的链式变迁。除非特别说明,本节关于管理审计发展的历史均来源于王光远的著作。关于在管理审计发展过程中人力资源管理审计的演变,作者基于王光远的著作进行了提炼归纳,并参阅了相关的文献,均在脚注中做出说明。

效率来衡量管理的技术程序;而一个具有 15 年以上工作经验并且有管理才能的管理者应能审查评价每一个职能部门的效率和成绩,这时管理审计自然也包括对人事部门及其活动的审计与评价。

另一位对管理审计因而也对人力资源管理审计作出开创性贡献的是曾任美国管理协会主席的詹姆斯·麦金西 (James O. McKinsey)。他在 20 世纪 30 年代创造性地主张应对企业定期实行管理审计 (management auditing)。这实质上是对整个企业的一次自我审计 (self audit)。企业自我审计的目的在于定期审核企业的现状,通常是每两年、三年或五年进行一次。首先,通过研究市场需求趋势、技术发展变化以及政治和社会因素对企业所在行业的影响,来判断企业外部环境的未来状况。接下来,要评估企业现在及未来在该行业中的竞争地位。在此基础上,即可审核企业的总体目标和政策、未来或持续进行的规划、具体的程序、人事、管理以及财务状况,实现从总体到个体、从各个分部到所有业务活动的全面分析与评价。由此可见,到了麦金西时代,人事管理审计已经在管理审计中被明确提出。

20 世纪 50 年代,杰克逊·马丁德尔 (Jackson Martindell) 出任美国管理协会 (AMA) 的会长之后,对美国数百家大公司实施了管理审计,从而推动了管理审计实务的发展。该协会还一度创办了《管理审计》期刊 (*The Management Audit*)。马丁德尔本人在 1950 年撰写了《对管理的科学评价》,这是继罗斯的著作之后的第二部严肃地探讨管理审计的著作。在这本著作中,马丁德尔系统阐述了对组织中管理能力的评价问题,并提出了明确的十大评价标准。在马丁德尔的十大标准中,对公司组织结构、董事会业绩分析以及对经理人的评价等领域也都属于人事管理的范畴。

特别重要的是,人事管理审计已经被明确表明属于美国注册会计师管理咨询服务的九大领域之一,即综合管理、财务、生产、销售、行政管理、采购、交通和运输、人事、研究与发展。这一时期,许多国际性会计公司纷纷设立管理咨询部门,提供人事管理审计服务。例如,厄恩斯特扬兄弟合伙公司将战前设立的专事税务和管理咨询的服务部改组为管理服务部,管理服务部的职责就包含了为会计公司本身和客户提供组织与人事的专业知识。

在管理审计与咨询发展的进程中,人事管理审计也开始呈现出相对独立的特征。1955 年,纽约麦格劳希尔 (McGraw-Hill) 公司出版了托马斯·卢克 (Thomas Jefferson Luck) 的《人事管理审计与评估》一书,这应是第一部人事管理审计著作^①。20 世纪 60 年代中期,美国产业会议委员会出版了《致高级管理层的人事管理审计与报告》^②。

^① Luck, Thomas Jefferson, *Personnel Audit and Appraisal*, New York: McGraw-Hill, 1955. 依据对美国国会图书馆的藏书搜索。

^② Seybold, Geneva, *Personnel Audits and Reports to Top Management*, New York: National Industrial Conference Board, 1964.