



人力资源 管理

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

●裴春秀 著



经济科学出版社

人 力 资 源 管 理

裴春秀 著

经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 裴春秀著. —北京:经济科学出版社, 2005. 6

ISBN 7-5058-4926-3

I. 人... II. 裴... III. 劳动力资源-资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 038748 号

责任编辑:张意姜

责任校对:王肖楠

技术编辑:董永亭

人力资源管理

裴春秀 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

富达印刷厂印装

880×1230 32 开 11.5 印张 280000 字

2005 年 6 月第一版 2006 年 4 月第二次印刷

印数:3001—4500 册

ISBN 7-5058-4926-3/F·4198 定价:25.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



【作者简介】

裴春秀，1955年生，毕业于山西财经大学经济管理专业，现就职于湖南科技学院，系经济管理学院副院长、研究员。主要研究方向为高校人力资源管理与公共关系。2004年9月至2005年7月在中国人民大学劳动人事学院从事访问学者期间，取得了丰硕的人力资源系列研究成果。近两年来，在省级以上刊物发表论文20余篇；主持和参与省级规划课题3项，出版专著3部；另合著5部。

序

知识经济、信息时代，让我们身处于瞬间即变的复杂环境之中。尽管我们一贯坚持独立自主，但参与国际经济循环的趋势已不可逆转；我们无法避免国际竞争的冲击和压力，必须勇于面对。具备国际竞争能力的基本前提是拥有一支专业水平高、创新能力强、并能够形成强大合力的人才队伍。但是，不可讳言，与经济发达国家相比，我国人力资源管理的理论与实践仍处于借鉴与探索阶段。笔者期望与从事人力资源理论研究和实践的同仁们相互切磋，共同努力，为提高组织、国家的核心竞争力，为国家的繁荣昌盛尽绵薄之力。

一本好书，最好能够兼顾系统性与创新性、专业性与普及性，让理论探析与实际运用相结合。尽管做到这一点实属不易，但笔者正朝此方向努力。与同类人力资源管理的专业书籍相比，本书力求在以下几个方面进行有益的探索。

观察的视角具有鲜明的时代特征。本书极力倡导在人力资源管理过程中，将线性的、短期的、单角度思维改变为系统的、未来的、多角度思维。管理者做出每一项人力资源管理决策，都应该基于组织战略目标和愿景的要求；考虑是否有利于组织的长远发展；顾及投资者、管理者、核心员工和普通员工的感受。这样，才能够与时俱进，协调好部门与整体、短期与长期、投资者与经营者、管理者与被管理者之间的关系，建立价值观一致、凝聚力强的人力资源团队。

体系的构架符合当今时代的特殊要求。本书对于传统的人力资源管理的基本框架进行了补充和完善，本书在体系架构

上，增加了人力资源退出机制、人力流失过程管理、核心人才继任机制、构建学习型组织等内容，让人力资源管理体系更为充实和完整，为解决由于人力资源体系架构的不完善带来的管理问题提供了思路。例如，人力资源退出机制可有效地解决强调人力资源的“选、用、育、留”而忽略了“退”所造成的大量冗员问题。

研究的内容吸纳了近年来最新的研究成果。本书利用最新资料综合出最新的人力资源管理理论与实践需求，将重点放在对人力资源理论的热点追踪和实践中难点问题的解决上。对于近年来理论界最为关注的组织核心能力构建、人力资源素质模型、知识型员工管理、组织资源的科学配置、组织持续竞争力的培育、人力资源风险控制以及执行力、多重职业生涯通道设计等方面进行了系统的探索。并针对目前严重困扰组织的核心人才流失、决策执行不到位、缺乏系统思考、部门协调沟通不畅、人力资源绩效的科学评价、薪酬福利以及人力资本参与分配等敏感问题，提出了建设性的建议。

充分注重论点及论述的应用性和可读性。本书除了介绍国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范以外，还依据我国国情和文化，对国内组织的人力资源招聘、录用、培育、使用与考核的有效性进行了有益的探讨。在表述上，尽可能采用通俗易懂的语言、简洁明确的表格等形式来阐述复杂的理论问题，使本书更具可读性。

当然，由于篇幅、时间以及笔者知识的局限，本书仍存在诸多不完善之处。书中的许多内容，也只代表笔者一家之言，迫切地希望人力资源管理同仁不吝赐教。

笔者于2004年9月至2005年7月在中国人民大学访学期间，得到了中国人民大学劳动人事学院诸多教授的悉心指导，接受了大量的来自人力资源理论前沿的信息。特别是人力资源管理专家、博士生导师孙健敏教授，在本书的写作过程中，对笔者提

供了包括审定提纲在内的许多具体帮助，使笔者的理论水平产生了质的飞跃。在此，笔者表示衷心地感谢。

本书作者

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

2005 年 5 月于中国人民大学

目 录

第 1 章 人力资源管理综述	(1)
1.1 人力资源与人力资本	(1)
1.1.1 人力资源	(1)
1.1.2 人力资本	(3)
1.2 人力资源管理	(5)
1.2.1 人力资源管理的特殊性	(6)
1.2.2 人力资源管理的发展	(7)
1.2.3 人力资源管理模式	(9)
1.2.4 战略性人力资源管理	(13)
1.3 人力资源管理流程及其基本职能	(16)
1.3.1 人力资源管理流程	(16)
1.3.2 人力资源管理的基本职能	(19)
第 2 章 核心能力与核心人才	(23)
2.1 组织的核心能力	(23)
2.1.1 组织核心能力的内涵	(23)
2.1.2 核心能力要素	(25)
2.1.3 核心能力生命周期	(27)
2.1.4 核心能力的培育与提升	(28)
2.1.5 核心能力的刚性	(30)
2.2 组织的核心人才	(32)
2.2.1 人力资源的分类管理	(32)

2.2.2 核心人才继任机制	(33)
第3章 人力资源素质与任务的匹配	(39)
3.1 工作分析	(39)
3.1.1 工作分析的用途	(39)
3.1.2 工作分析流程与技术	(41)
3.1.3 工作分析的成果	(49)
3.1.4 知识经济条件下工作分析的变革	(52)
3.2 人力资源素质模型	(54)
3.2.1 素质模型的应用	(54)
3.2.2 素质模型的构建流程与技术	(58)
3.2.3 素质模型举例	(63)
第4章 人力资源选聘	(67)
4.1 人力资源选聘的依据	(67)
4.1.1 人力资源需求预测	(67)
4.1.2 内部人员供给预测	(71)
4.1.3 外部人员供给预测	(73)
4.1.4 人力资源需求计划	(74)
4.2 人力资源招聘	(74)
4.2.1 制定招聘计划	(74)
4.2.2 组建招聘队伍	(75)
4.2.3 内部招聘	(76)
4.2.4 外部招聘	(78)
4.3 人力资源甄选	(82)
4.3.1 人力资源甄选技术	(83)
4.3.2 人力资源甄选的有效性	(87)
4.3.3 人力资源录用	(89)
4.4 人力资源配置	(89)
4.4.1 新员工配置	(90)

4.4.2 人力资源再配置	(91)
4.5 人力资源招聘风险的控制	(91)
4.5.1 招聘风险的成因	(92)
4.5.2 招聘风险的控制	(93)
第5章 控制力与执行力	(97)
5.1 控制力	(97)
5.1.1 控制过程与控制要素	(97)
5.1.2 人力资源控制	(99)
5.1.3 控制力的提升	(103)
5.2 执行力	(105)
5.2.1 执行力的含义与精髓	(106)
5.2.2 执行力的类型	(107)
5.2.3 控制力与执行力的辩证关系	(108)
5.3 提升组织执行力	(109)
5.3.1 构建执行力文化	(109)
5.3.2 固化执行流程	(111)
5.3.3 维护制度的权威	(112)
5.3.4 强化沟通	(115)
5.3.5 提供执行的条件	(118)
5.3.6 关注细节	(120)
5.3.7 心理契约的平衡	(122)
第6章 创建学习型组织	(127)
6.1 学习型组织	(127)
6.1.1 学习型组织的基本特质	(128)
6.1.2 学习型组织的五项要素	(130)
6.1.3 社会对学习型组织的需求	(135)
6.2 创建学习型组织	(136)
6.2.1 组织的学习智障	(136)

6.2.2 组织学习力测度	(139)
6.2.3 创建学习型组织	(141)
6.3 组织学习流程	(153)
6.3.1 学习目标设计	(153)
6.3.2 学习方案的制定	(155)
6.3.3 学习方案的实施	(156)
6.3.4 学习效果的评估	(158)
6.4 组织学习的一般规律	(160)
6.4.1 目标激励规律	(160)
6.4.2 行为导向规律	(161)
6.4.3 实际应用规律	(162)
6.4.4 信息反馈规律	(162)
6.4.5 学习效果曲线	(163)
第7章 人力资源流动	(165)
7.1 人力资源流动	(165)
7.1.1 人力资源流动的常态化趋势	(166)
7.1.2 人力资源流动的作用及风险	(171)
7.2 人力资源流动管理	(171)
7.2.1 人力资源内部流动管理	(172)
7.2.2 人力资源退出管理机制	(175)
7.2.3 人力资源流动的风险控制	(179)
7.3 两道难题——裁员与核心人才流失	(181)
7.3.1 裁员中的平衡	(181)
7.3.2 留住核心人才	(188)
第8章 人力资源绩效考核	(199)
8.1 绩效考核的基本问题	(199)
8.1.1 绩效	(199)
8.1.2 绩效考核	(202)

8.2 绩效考核体系	(207)
8.2.1 绩效考核计划	(207)
8.2.2 绩效考核要素与标准	(210)
8.2.3 绩效考核的实施	(213)
8.2.4 绩效考核反馈	(216)
8.2.5 绩效考核结果应用	(218)
8.3 绩效考核技术	(219)
8.3.1 常用的绩效考核技术	(219)
8.3.2 关键绩效指标法	(221)
8.3.3 平衡记分卡	(225)
8.4 绩效考核的风险与偏差	(231)
8.4.1 绩效考核的风险	(231)
8.4.2 绩效考核中的偏差	(232)
第9章 人力资源薪酬	(236)
9.1 人力资源总体薪酬	(236)
9.1.1 人力资源总体薪酬结构	(236)
9.1.2 人力资源薪酬形式	(238)
9.1.3 人力资源薪酬模式	(240)
9.2 人力资源工资体系	(245)
9.2.1 人力资源工资体系设计	(245)
9.2.2 职位工资体系	(247)
9.2.3 能力工资体系	(252)
9.2.4 绩效工资体系	(258)
9.3 人力资源奖励体系	(261)
9.3.1 奖金体系结构	(262)
9.3.2 个人奖励	(263)
9.3.3 团队奖励	(266)
9.3.4 组织奖励	(269)

9.3.5 几种特殊人群的奖励	(271)
9.4 人力资源福利	(279)
9.4.1 福利的特征与功能	(279)
9.4.2 福利的形式	(281)
9.4.3 福利方案的设计	(290)
9.4.4 福利的发展趋势	(292)
第 10 章 职业生涯管理	(300)
10.1 员工的职业生涯管理	(300)
10.1.1 职业生涯及其阶段	(300)
10.1.2 职业生涯管理的涵义	(302)
10.1.3 职业生涯管理的理由	(303)
10.2 员工职业生涯的环境影响	(304)
10.2.1 员工主观因素	(305)
10.2.2 客观环境因素	(307)
10.3 员工职业生涯管理的目标	(308)
10.4 员工职业生涯的自我管理	(309)
10.5 组织对员工的职业生涯管理	(312)
10.5.1 员工职业生涯发展体系	(312)
10.5.2 员工职业生涯规划设计	(314)
10.5.3 员工职业生涯的阶段性管理	(318)
第 11 章 知识型员工的差异化管理	(323)
11.1 知识型员工的差异化	(323)
11.1.1 知识型员工的类别	(324)
11.1.2 知识型员工的特点	(327)
11.2 知识型员工的差异化管理	(332)
11.2.1 人本管理, 提供知识型员工展现 个人价值的空间	(332)
11.2.2 不拘一格, 吸收和重用最优秀的	

知识型员工	(334)
11.2.3 把握需求, 实施全面的弹性化 激励方案	(336)
11.3 知识型员工的主要管理方法	(337)
11.3.1 目标管理法	(337)
11.3.2 集体管理法	(340)
11.3.3 柔性管理法	(342)
11.3.4 问题诊断法	(345)
11.3.5 现场管理法	(346)

第 1 章 人力资源管理综述

人是社会价值的创造者，是推动经济发展和社会进步的决定性力量。在激烈的竞争中，谁拥有高素质的人力资源，谁就掌握了竞争与发展的主动权。综观成功的国家和企业，无一例外。我国是世界上人口最多的国家，但在人力资源管理方面，与发达国家相比仍存在巨大的差距。国家的繁荣昌盛需要科学的人力资源管理，社会组织的生存发展更需要人力资源管理。本章将对人力资源管理的核心内容做简单综述和梳理，以帮助读者了解人力资源管理的概貌。

1.1 人力资源与人力资本

劳动力、人力资源、人力资本，都是对组织中人力的称谓。不同的称谓反映了人们对社会生产本质的不同理解、管理观念和管理重点的差异以及人力在组织中的不同地位，也带来迥然不同的经济效果。

1.1.1 人力资源

人力资源指包含在人体内的一种生产能力，通常由有正常智力，能够从事社会生产经营活动，处在劳动年龄的体力或脑力劳动者的数量和质量来组成。其中具有某方面知识、能力和特长的劳动者，被称为人才资源。人力资源由三个互相联系的部分组成：一是劳动者的体质，这是人力资源的自然基础；二是劳动者的智力和能力，这是人力资源的核心；三是劳动者的思想道德水

平，它决定人力资源作用的方向和程度。

◆人力资源的数量与质量

人力资源的数量，是具有劳动能力的人口总和。它包括处于劳动年龄之内，正在从事社会劳动的人口；尚未达到劳动年龄或已超过规定的劳动年龄，也在从事社会劳动的人口。他们分别被称为适龄就业人口、未成年就业人口和老年就业人口。

人力资源质量，是人力资源所具有的体质、智力、知识、技能和道德素质构成的整体力量，由劳动者的体质、文化、专业技术、能力和道德修养水平表现出来。影响人力资源质量的主要因素有遗传、营养和教育。

◆人力资源的特点

人力资源与物质资源、信息资源被称为社会“三大资源”，是现代社会经济建设和社会生活的基础。人力资源与物质资源、信息资源相比，又具有创造性、能动性、无限性、战略性和社会性的特点。

人力资源的创造性，指人力资源是一种“活”资源，它不仅能继承前人的智慧，还能够创造新的思维方式、新的技术、新的机器、工具的生产管理方式，从而创造大量产品和社会价值，促进整个社会向前发展。现代社会中大量的新发明、新产品、新的管理模式的问世，已经明确地证明了这一点。

人力资源的能动性，表现为劳动者不仅能够被动地适应客观世界，还能主动地有目的地改造客观世界。人力资源能动性作用的大小和方向，取决于其思想意识和情感。例如，在竞争意识的激励下，人力资源能够最大限度地开发自己的潜能，取得理想的工作成绩，创造出超过自身价值多倍的效益；反之，在消极情绪的支配下，就会消沉甚至堕落。

人力资源的无限性，指人力资源开发和使用的无限性，它是由人的智慧和创造力的无限性决定的。人力资源不像物质资源，在使用的同时被消耗，人力资源可以通过使用和开发来完善自

己，增强自己的力量。在继承前人经验的基础上持续学习，人力资源可以获得无限的创造力；在适当的管理刺激下，人力资源就能充分发挥潜能，为社会提供无限的贡献。

人力资源的社会性，指它的形成、配置、开发和使用总与一定的社会环境相联系，人力资源从根本上来说是一种社会资源。首先，人是“社会人”。他生存于人类社会这个大群体中，其工作能力来源于社会，也负有为社会服务的义务；其次，环境影响人。人力资源在社会环境的影响下，形成自己的世界观和方法论，从而决定他的行为；第三，人力资源要借助于社会的力量才能充分实现自己的价值。与世隔绝的人不可能对社会有用。第四，人力资源价值需要得到社会的承认。否则，与人力资源价值相关的经济利益、社会地位都不会存在。因此，按照社会需要对人力资源进行合理开发、配置和使用，是实现人力资源价值的唯一途径。

人力资源的战略性，来自于“百年树人”的观念。将一个人培养成有高度社会责任心和创造力，掌握高超的操作和管理技能的人才，不是一朝一夕能完成的。人才不仅是企业的希望，也是国家的希望，世界的希望。对人力资源的培养、开发和使用，应从全局的、战略的高度出发，由国家、企业 and 家庭个人共同努力来完成；切不能急功近利，操之过急。

1.1.2 人力资本

人力资本理论的创始人舒尔茨认为：“人力资本的显著标志是它属于人的一部分。它是人类的，因为它表现在人身上；它又是资本，因为它是未来满足或未来收入的源泉或者两者的源泉。”^① 人力资本理论的另一个创始人贝克尔指出：“通过增加人

^① 西奥多·W·舒尔茨：《人力资本投资：教育和研究的作用》，商务印书馆，1990年版。