

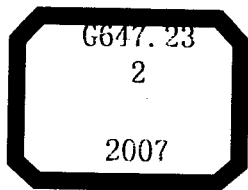


大学人力资源管理

- 人力资源管理基本原理 ● 大学人力资源管理实务与流程 ● 国外大学人力资源管理实践
- 国内大学人力资源管理实践与改进 ● 大学人力资源管理案例分析

主 编 马俊杰 曾湘泉
副主编 杨伟国

 中国人民大学出版社



大学人力资源管理

●人力资源管理基本原理 ●大学人力资源管理实务与流程 ●国外大学人力资源管理实践
●国内大学人力资源管理实践与改进 ●大学人力资源管理案例分析

主 编 马俊杰 曾湘泉
副主编 杨伟国

图书在版编目 (CIP) 数据

大学人力资源管理/马俊杰等主编
北京: 中国人民大学出版社, 2007
ISBN 978-7-300-07832-8

- I. 大…
- II. 马…
- III. 高等学校-人事管理学
- IV. G647.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 005040 号

大学人力资源管理

主 编 马俊杰 曾湘泉
副主编 杨伟国

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司		
规 格	150 mm×230 mm 16 开本	版 次	2007 年 1 月第 1 版
印 张	26.5 插页 1	印 次	2007 年 1 月第 1 次印刷
字 数	354 000	定 价	45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《大学人力资源管理》编写分工

主 编 马俊杰 曾湘泉

副 主 编 杨伟国

第一章	大学战略与人力资源战略	赵华宇
第二章	大学的治理和领导	张德生
第三章	大学组织管理与结构设计	崔 斌
第四章	大学招聘与甄选	王 欢
第五章	大学薪酬与福利管理	李 鹄
第六章	大学的绩效管理	张德生
第七章	大学人力资源的培训与开发	徐海燕
第八章	大学员工关系管理	吕伟平
第九章	大学人力资源审计	杨伟国

写作模式

1. 人力资源管理基本原理
2. 大学人力资源管理实务与流程
3. 国外大学人力资源管理实践
4. 国内人力资源管理实践与改进
5. 案例分析

目 录

第一章	大学战略与人力资源战略 …… (1)
	第一节 组织战略与人力资源 战略理论：源于企业 管理的启发 …… (2)
	第二节 大学人力资源战略的 制定和实施流程 …… (21)
	第三节 国外大学战略与人力 资源战略的实践 …… (25)
	第四节 国内大学战略与人力 资源战略的实践和 改进 …… (33)
第二章	大学的治理和领导 …… (58)
	第一节 大学的治理理论 …… (59)
	第二节 大学的领导 …… (70)



	第三节	国外大学领导和治理实践	(74)
	第四节	国内大学领导和治理的现状以及改革的出路	(86)
第三章		大学组织管理与结构设计	(97)
	第一节	组织管理与结构设计基本原理	(97)
	第二节	大学组织管理与结构设计实务和流程	(105)
	第三节	国外大学组织管理与结构设计实践	(116)
	第四节	国内大学组织管理与结构设计实践和改进	(122)
第四章		大学招聘与甄选	(142)
	第一节	招聘与甄选基本原理	(143)
	第二节	大学教师招聘实务	(153)
	第三节	国外大学教师招聘的实践流程	(161)
	第四节	国内大学教师招聘实践和改进	(170)
第五章		大学薪酬与福利管理	(191)
	第一节	薪酬与福利基本原理	(192)
	第二节	国外大学薪酬与福利管理实务	(206)
	第三节	国内大学薪酬与福利管理的现状和改进	(211)
第六章		大学的绩效管理	(227)
	第一节	绩效管理的基本原理	(227)
	第二节	大学绩效管理实务与流程	(236)
	第三节	国外大学绩效管理实践	(245)
	第四节	国内大学绩效管理实践和改进	(257)
第七章		大学人力资源的培训与开发	(269)
	第一节	人力资源培训与开发的基本原理	(269)
	第二节	大学人力资源培训与开发的实务和	

	流程	(282)
第三节	国外大学人力资源培训与开发的 实践	(288)
第四节	我国大学人力资源培训与开发的 实践和改进	(296)
第八章	大学员工关系管理	(318)
第一节	员工关系管理基本原理	(318)
第二节	大学员工关系管理实务和流程	(324)
第三节	国外大学员工关系管理实践	(329)
第四节	国内大学员工关系管理实践和改进	(333)
第九章	大学人力资源审计	(360)
第一节	人力资源审计的基本原理	(360)
第二节	人力资源审计的流程与技术	(376)
第三节	大学人力资源审计实务	(385)



第一章

大学战略与 人力资源战略

今天的大学竞争平台是全方位的，除了资金、土地等物质条件的竞争外，还包括高素质学者、教授等人才的竞争；而这种竞争，说到底还是人力资源能力的竞争，是人才数量和质量竞争，也是人力资源管理水平的竞争。世界各国正在纷纷采取措施，加大培养、吸引人才，开发人力资源的力度，增强核心竞争能力。而且这种竞争给我们带来的影响将更加广泛而深刻，人才的匮乏和流失将是我们面临的严峻挑战。大学是培养人才的摇篮，科技创新的基地，培养数以千万计的高素质专门人才和一大批拔尖创新人才是高等院校的历史使命，也是高等院校的神圣职责，大学在人才强国的发展战略中处于基础和先导的重要地位。因此，大学如何把握机遇，谋求发展，我们认为，战略管理以及战略的思维是一个



富有价值的思想和管理武器。

第一节 组织战略与人力资源战略理论： 源于企业管理的启发

要进行设计和实施组织的战略以及相关的人力资源战略，首先要解决的问题是一个组织的战略以及配套的人力资源战略究竟是什么，其次还需要搞清楚组织战略与人力资源战略之间的逻辑关系，然后在此基础上进行人力资源的规划，最后才能明确人力资源战略是否与组织战略一致、偏差的程度以及调整的方向。大学作为一个典型的非营利性组织，具有现代组织的一切特征，在市场经济迅猛发展的今天，大学也需要像许多企业一样生存和发展，同样面临着很多机遇和挑战，因此，了解和进一步熟悉企业战略的制定与实施，在某种程度上，对大学战略的制定与实施具有十分重要指导作用和借鉴意义。

一、企业战略与人力资源战略的概念界定

随着知识经济时代的到来，人的因素越来越成为组织实现自己战略目标的关键因素。不论是什么类型的组织，也不管组织的规模是大还是小，组织中的人都将决定着组织的兴衰与成败。企业由于外在环境变化迅速，市场竞争日趋激烈，以前可以通过财务资本的运作或科技的领先取得竞争优势，但现今为了顺应多变的环境和一日千里的科技发展，唯有靠人力资本才能持续维持组织的竞争优势；也正因为有了这样的变革才使人力资源功能备受关注，而关注的焦点之一就是如何使得人力资源战略配合企业发展目标和企业的长期发展战略。人力资源战略与企业战略配合，可以帮助企业利用市场机会，提升企业的优势，帮助企业实现其战略性目标。人力资源战略与企业战略构想得以落实，是企业经营成功的关键因素之一。因此，探讨企业战略、人力资源战略的含义，以及探讨人力资

源战略与企业战略的逻辑关系和优化整合等问题，对于组织的成长和发展有十分重要的战略和指导意义。^①

（一）企业战略的内涵及对人力资源战略的支撑

“战略 (strategy)” 一词，来源于军事学，是同“战术 (tactics)” 一词相对而言的。企业战略就是围绕企业生存和长期发展的目标，以对自身和竞争对手实力的充分分析为基础，结合对客观环境的清醒认识和对未来发展的预测，对企业资源做出合理配置与规划，对企业各项活动具有指导作用的、全局性、长期性的行动方案。从这个定义中我们就可以看到，战略的制定来源于一个“目标—资源—环境”三位一体的框架。这三个基本因素相互作用，相互制约，共同影响组织战略的制定和实施。美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯 (K. Anderws) 认为，企业战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。^②

竞争战略学派主要代表人物波特 (Porter) 认为，企业经营战略的关键是确定企业的竞争优势。因此，从本质上而言，企业战略就是要通过一种模式，把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来，使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势。然而要将企业战略落在实处，需要各种功能策略的配合，其中人力资源策略是企业中最重要的一项功能策略，因为企业的所有活动皆需由人来完成，倘若有一套完整正确的人力资源战略指导企业的人力资源管理活动，将必然有助于企业战略的实施、目的的实现和组织绩效的提高。

波特将企业战略分为成本领先战略、差异化战略和集中化战略三种。当企业采用成本领先战略时，主要是通过低成本来取得市场

^① 参见马建军：《论人力资源策略与企业战略》，载《企业经济》，2001（2）。

^② 参见黄品奇：《企业战略理论的演进》，载《经济论坛》，2003（7）。



竞争优势，因此，成本的考核及财务预算上的限制对人力资源战略的选择有十分重要的指导作用。配合低成本的企业战略时，人力资源战略应突出强调在人力资源取得、使用、调整等环节的有效性、低成本和极小化的不确定性，企业并不鼓励创造性及创新性，对员工的培训投入较少。因而，吸引策略应该是与成本领先战略较为配合的一种人力资源战略。而当企业采用差异化战略时，主要是以争取产品或服务等方面比竞争者有更好的独到之处，从而取得市场优势。因此，投资策略是采用差异化战略的企业较为理想的人力资源战略。当企业采用集中化战略时，其战略特征是结合了成本领先战略和差异化战略，因而所配合的人力资源战略也将是上述提及的人力资源战略的综合。^①

（二）人力资源战略的内涵

1. 人力资源战略的界定

苏勒（Schuler）和沃克尔（Walker）认为：人力资源战略是程序和活动的集合，且人力资源战略是结合了人力资源和直线管理部门的努力以达成战略性企业目标，借此提高目前和未来绩效及维持企业竞争优势。库克（Cook）将人力资源战略定义为：人力资源战略是指处理对员工具有重要和长期影响及人员发展的决策，人力资源战略同时描述了企业管理人力资源的意图和方向，而这些意图和方向提供了计划和发展的基础。迈杰（Mejia）等学者对人力资源战略的解释是：企业审慎地使用人力资源，帮助其在市场上取得和维持其竞争优势，亦即是组织所采用的一项计划或方法，有效地运用员工以达成组织目标。^②

国内学者彭剑锋认为，人力资源战略就是一系列旨在提供可持续人力资源能力的独特的、有价值的人力资源定位活动过程。^③ 由

^① 参见迈克尔·波特：《竞争优势》，北京，华夏出版社，1997。

^② 参见马建军：《论人力资源策略与企业战略》，载《企业经济》，2001（2）。

^③ 参见彭剑锋：《人力资源管理概论》，上海，复旦大学出版社，2003。

以上学者的定义和解释可以归纳出人力资源战略的含义是：根据企业战略来形成一套管理人力资源的计划和办法，并凭借人力资源活动的有效整合来实现企业的目标。人力资源战略将指导企业人力资源管理的具体工作，使得人力资源管理的各方面工作能够相互配合，形成完整的体系。而不同的人力资源战略将会影响具体人力资源管理工作。

2. 人力资源战略的内涵

人力资源战略不是一个独立封闭的系统，而是由各组成要素彼此之间相互衔接，形成一个完整的、具有内在生命力的系统。因此要深入了解人力资源战略，不仅必须对各组成要素的设计进行研究，还需要考虑每个要素如何更好地发挥自身的功能和运行效率，才能最大程度地支撑组织整体的人力资源战略系统（参见图 1—1）。

首先，组织结构设计与规划组织结构是人力资源战略的活动基石。原始起点是一个组织或企业人力资源战略活动的方向引领——因为无论是组织还是企业活动，都是基于组织结构的基础进行的，包括分工与流程的划分，组织风险的控制，组织结构的战略。应当考虑到组织行为学在组织结构设计基本原则与情境原则的基础上，对组织生命周期、文化、战略、运营流程与规模所带来的不同时期组织结构的表达形式进行研究。

组织结构是以职能为导向，还是以价值链为导向、以顾客为导向，或是多者的结合，只有人力资源专业人员在实践中才能确定，只有根据具体组织态势及所处的环境才能确定。但是实践总结分析出来的结果或理论可以供我们参考，如知识密集型的组织可能就比较适合以价值链为导向，传统劳动密集型产业可能更多的是兼顾职能，传统高科技产业可能会出现职能导向与价值链导向相结合的态势。组织结构解决了解决了组织对资源的划分，划分结构是合理利用组织资源的有效模式，在这种模式下，组织资源运营效益是最大化的。^①

^① 参见斯蒂芬·罗宾斯：《管理学》（第3版），北京，中国人民大学出版社，1997。

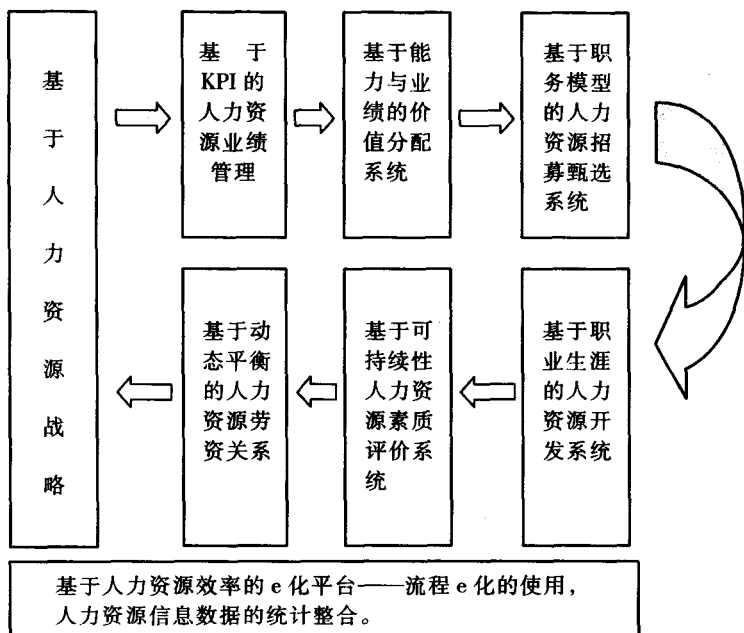


图 1-1 人力资源战略的系统

资料来源：彭剑锋：《人力资源管理概论》，上海，复旦大学出版社，2003；模型由作者整理。

其次，人力资源战略规划是人力资源战略模块里的主要组成部分，同时也是人力资源职能战略，是从操作性和实践性的角度来解决人力资源基本系统模块的实际执行问题（参见图 1—2）。基于战略的人力资源规划，是根据组织发展战略、目标、相关的人力资源战略及组织的内外部环境的变化，预测未来组织任务和环境对组织的要求，以及为完成这些任务和满足这些要求提供相应的人力资源的过程；人力资源战略规划更多的是在组织目前人力资源态势基础上，结合公司文化与战略对基础模块的一个未来定位活动，更为直接地说是多个基础人力资源模块的一个未来形象的书面展示与定位的过程。^①

^① 参见彭剑锋：《战略性人力资源系统的系统整合与管理》，北京，中国人民大学出版社，2002。



图 1-2 企业战略与人力资源战略规划模型

资料来源：彭剑锋：《人力资源管理概论》，上海，复旦大学出版社，2003；模型由作者整理。

再次，人力资源文化运作与企业文化载体的确立也是人力资源战略的重要组成部分。企业文化很大一部分传播载体在人力资源领域都将通过人力资源价值观、人力资源价值分配体系、人力资源系统行为体系、业绩激励管理系统等来体现。如何将组织文化与人力资源进行联系，并将人力资源实践解读为组织文化的一个有效载体，让文化与人力资源实践有机融合，这将是一个组织人力资源价值创造、价值分配的一个实体化、制度化的过程。解决了这个制度化、实体化的过程，人力资源实践才有可能成为一个有效的文化载体。人力资源的系统、人力资源日常实践行为，无论是从业人员的专业素质还是整系统的直接表现形式，制度系统与行为系统，都是组织文化载体的最直接的表现形式，通常情形下组织外部的人将通过解读组织这些系统与行为来判断组织文化的优劣与否问题。^①

最后，人力资源战略的新领域——知识管理——也是组织人力资源战略实施的新的突破口，这里的知识管理包含两个基本层面：

^① 罗克明：《也谈人力资源战略》，见中国人力资源网 www.hr.com.cn，2005-08-11。



基于现实意义的显性知识管理以及隐性知识管理。本书谈的知识管理是基于组织人力资源素质模型上的显性知识管理，对于组织的隐性的知识管理不作论述。在实践中，我们更多关注的是组织人力资源素质模型的建立，根据素质模型来建立组织各个知识模块的运作模式，如何管理这些可见的知识——技能的积累，技能培养模式、能力培养模式的优化等。对人力资源群体知识结构的自变量与因变量的分析，基于组织人力资源素质模型的最优知识管理（现行）模式和系统。构建组织基于素质模型的显性知识保存、利用、优化的管理制度、流程，以保证组织人力资源显性知识可以得到最大限度的保存与利用。在实践中，更多表现为基于组织信息管理平台按照价值链或职能对信息进行保存、加工。如对市场信息的分析，对组织人力资源所处的宏观、微观环境的信息及产品研发信息等的分析。以制度的形式来约定采集、分析、处理的模式，最后加工成决策时需要的信息。^①

二、企业战略与人力资源战略的逻辑关系

企业战略是人力资源管理的最高目标。G. 约翰逊与 K. 斯科尔斯声称，战略管理是所有管理者的责任，而且这种责任正变得越来越重要。管理人员仅在职能范围内或可操作的范围内考虑管理是不够的；仅仅处理好自己的工作，并且保证他人也能很好地处理自己范围内的的工作也是不够的。现代企业处在复杂的环境中，要求越来越快、越来越有效地采取战略对策。对管理者的最低要求是，他必须了解所管理的部分是怎样与战略问题和组织的其他部分相互融合的。如果不这样，就会严重地损及战略管理的有效性，妨碍战略目标的实现。^②

企业战略与人力资源管理之间的关系可以从价值链上得到最突出的体现。波特认为企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济

^① 参见罗克明：《也谈人力资源战略》，见中国人力资源网 www.hr.com.cn，2005-08-11。

^② 参见 G. 约翰逊、K. 斯科尔斯：《公司战略教程》，前言 2~3 页，北京，华夏出版社，1998。

活动；那么，企业所有的互不相同的但又相互关联的生产经营活动便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。价值链将企业经营生产活动分成主体活动和支持活动两大类，其中，主体活动是生产经营的实质性活动，一般可以再细分为内部后勤（原料供应）、制造（生产加工）、外部后勤（成品储运）、市场营销、售后服务等五种活动；支持活动是支持主体活动，而且内部之间又相互支持的活动，包括企业投入的采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础结构。^①在波特的价值链中，人力资源管理被赋予了重要的地位。人力资源管理包括各种涉及所有类型人员的招聘、雇佣、培训、开发和报酬等各种活动。人力资源管理不仅对单个主体活动和支持活动起到支持作用，而且支撑着整个价值链。人力资源管理的各种活动发生在企业当中的不同部分，正如其他各种支持活动一样，这些活动的分散可能导致政策的相互抵触。人力资源管理通过它决定雇员们的技能和积极性以及雇佣和培训的成本所起的作用，影响着任何企业的竞争优势。^②

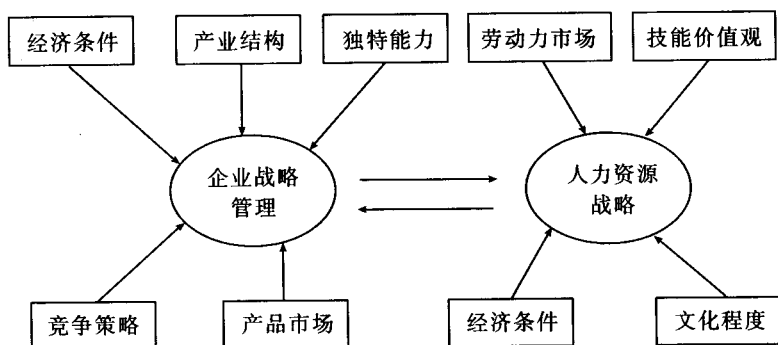


图 1—3 企业战略与人力资源战略的关系

资料来源：易炜：《企业战略管理和战略人力资源管理的优化整合》，载《商业现代化》，2005（8）。

① 参见徐二明：《企业战略管理》，114~116页，北京，中国经济出版社，2002；G. 约翰逊、K. 斯科尔斯：《公司战略教程》，78~79页，北京，华夏出版社，1998。

② 参见迈克尔·波特：《竞争优势》，42页，北京，华夏出版社，1997。



美国管理学者 Lewn & Mitchell 也指出，人力资源战略与企业战略配合，可以帮助企业增加组织优势，帮助企业实现其战略目标。Lengniek Hall 认为，企业竞争战略不但会影响人力资源管理战略，同时也会受其影响，二者之间是彼此影响、相互依赖的关系。他们提出了用如图 1—3 所示的观念性架构来描述，并指出竞争战略和人力资源战略的整合与配合具有以下四个优点：（1）对组织面临的复杂问题提供一个范围广泛的解答；（2）使组织的人力资源、财务及技术能力在一个既定目标下互相配合；（3）使组织能清楚评估自我实力，评估所需的组织成员；（4）人力资源管理 and 组织战略之间的整合会使政策执行不致受制于既有的人力资源，也不会忽略人力资源作为竞争优势来源的重要性。^①

企业战略与人力资源管理的交互作用还可以从下面的“一个战略管理过程模型”中得到体现（图 1—4）。战略管理过程具有两个不同却相互依赖的阶段：战略形成和战略执行。在战略形成阶段，战略规划群体需要通过确定企业的使命和目标、外部的机会和所受到的威胁以及企业内部的优势和劣势来决定企业的战略方向。随之，他们还需要列出各种可能的战略选择，并且对这些战略在实现组织目标方面的能力进行比较。在战略执行阶段，企业就要按照已经选定的战略开始贯彻实施。这包括对组织进行设计、对资源进行分配、确保企业获得高技能的雇员以及建立起能够促使员工的行为和企业战略目标保持一致的报酬系统。^②

我们从“薪酬的战略视角”还可以找到从公司目标、战略规划、愿景与价值观一直到公司的薪酬体系并最终实现公司竞争优势的一个逻辑发展过程（见图 1—5）。在这个模型中，任何一个高一级的

^① 参见易炜：《企业战略管理和战略人力资源管理的优化整合》，载《商业现代化》，2005（8）。

^② 参见 R. A. 诺伊、J. R. 霍伦拜克、B. 格哈特、P. M. 莱特：《人力资源管理：赢得竞争优势》，52~53 页，北京，中国人民大学出版社，2005。