

工商管理系列教材

现代人力资源

主 编 张建国 陈晶瑛
副主编 黄跃辉 卓 玲 朱晓影

西南财经大学出版社

管理

XIANDA
|
RENLI ZIYUAN
|
GUANLI



工商管理系列教材

现代人力资源 管理

主 编 张建国 陈晶瑛
副主编 黄跃辉 卓 玲 朱晓影

西南财经大学出版社

F241
zh15

XIANDA
RENLI ZIYUAN
GUANLI

图书在版编目(CIP)数据

现代人力资源管理/张建国,陈晶瑛主编;黄跃辉,卓玲,
朱晓影副主编. —成都:西南财经大学出版社,2005.8
ISBN 7-81088-352-6

I. 现... II. ①张...②陈...③黄...④卓...⑤朱...
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 076983 号

现代人力资源管理

主编:张建国 陈晶瑛

副主编:黄跃辉 卓玲 朱晓影

责任编辑:全佳 黄霞

封面设计:何东琳设计工作室

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://press.swufe.edu.cn
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川机投印务有限公司
成品尺寸:	170mm×240mm
印 张:	23
字 数:	400 千字
版 次:	2005 年 8 月第 1 版
印 次:	2005 年 8 月第 1 次印刷
印 数:	1—3000 册
书 号:	ISBN 7-81088-352-6/F·315
定 价:	36.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行中心调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

内容简介

本书借鉴了现代发达国家人力资源开发与管理方面的研究成果和有益经验，吸收了我国古代和现代人事管理思想的精华，并与我国实际相结合，具有知识结构完整、内容前沿和易于操作的特点。

全书共分为十一章，内容包括人力资源管理概述、人力资源管理理论基础与发展演变、人力资源规划、工作分析与工作设计、人员招聘与录用、绩效考评管理、薪酬设计管理、人力资源培训与开发、员工异动管理、劳动关系管理和国外人力资源管理实践等专题。为了提高学生分析问题和解决问题的能力，本书在结构上作了以下安排：每章开篇都引用了引导案例，指出了本章的学习要点；在各章之后还附有思考题和阅读案例；为了方便双语教学，本书最后还附有人力资源管理专业术语的中英文对照检索。

本书不仅适用于工商管理专业的本科生、研究生，同时还适用于 MBA 学员、企业经理（厂长）以及政府部门管理者的学习或培训。

前 言

随着知识经济和经济全球化的迅速发展,人力资源管理已成为世界各国发展的共同战略。国内外历史经验证明,人力资源是一种特殊的经济资源,是最宝贵的资源。人力资源的开发与使用,不仅关系到一个企业的成败,还会影响一个国家的综合国力。当今世界经济的发展主要依靠科学技术的进步,人力资源作为科学技术、知识文化的载体在经济发展中具有特殊的地位和作用。

企业作为经济运行的微观基础,人力资源要素的数量和质量状况,人力资源所具有的忠诚、向心力和创造力,是其发展动力和活力的源泉。因此,如何充分调动企业人力资源的积极性、主动性、创造性,发挥人力资源的潜能,已成为企业管理的中心任务。如今世界各国都越来越重视人力资源开发,发达国家已进入以人力资源管理为核心的现代企业管理的新时期。

改革开放二十多年来,我国的经济体制发生了巨大的变化。为建设社会主义市场经济体制,企业必须建立现代企业制度,加强企业管理,大力开发人力资源。这就要求我国企业将传统的人事管理转变为人力资源开发与管理。为实现这一转变,又必须建立起适应社会主义市场经济并具有中国特色的企业人力资源开发与管理体制。传统的管理思想随着时代的发展而不断更新。在企业的战略规划、市场策略、产品开发、技术革新等一系列经营管理活动中,人的价值越来越受到管理者的重视。对人的智力的开发和利用,体现了“以人为本”的观念。在知识经济浪潮的冲击下,涌现出大量企业人力资源管理研究的新课题,也产生了许多新的理念和新的思路。在我国经济迅速发展的今天,人力资源管理与开发的探索正成为一个新的热点,而且正在突破传统的架构体系和研究范围。有效地利用、管理和开发人力资源,在本质上有利于现代企业制度的建立和经营管理创新,有利于企业依托人才优势,加快技术进步,加强经济合作,实现企业经营的集约化、多元化、集团化和国际化发展。

本书立足于社会主义市场经济和企业组织的实际，注重吸收和借鉴发达国家人力资源开发与管理方面的研究成果和有益经验，吸收了我国古代和现代人事管理思想的精华，并与我国当前实际相结合，从而使本书具有完整性、前沿性和实用性。

在本书的编著过程中，除参阅了一些国外有关文献资料以外，还参阅了国内有关企业管理、人力资源管理方面的相关资料，在此谨向这些资料的作者表示感谢。

本书由张建国老师负责策划设计、审稿统稿。陈晶瑛、黄跃辉、卓玲、朱晓影、王清娥、陈玳老师参与了本书的编写工作。

由于作者的水平和经验有限，错误和疏漏在所难免，恳请广大读者批评指正。

作 者

2005年6月于佛山

目 录

第一章 人力资源管理概述	(1)
第一节 人力资源概述	(2)
第二节 人力资源管理	(9)
第三节 人力资源管理的地位、作用与环境	(18)
第四节 中国的人力资源现状	(24)
案例阅读 福特汽车公司的人员管理	(26)
第二章 人力资源理论基础与发展演变	(28)
第一节 人力资本理论	(29)
第二节 现代人力资源管理演变	(39)
案例阅读 了解真实需要	(44)
第三章 人力资源规划	(46)
第一节 人力资源规划的意义与作用	(47)
第二节 人力资源规划程序	(52)
第三节 人力资源信息系统	(67)
案例阅读 人力资源供需预测实例	(70)
第四章 工作分析与工作设计	(72)
第一节 工作分析概述	(73)
第二节 工作分析的程序与方法	(76)
第三节 工作说明书与工作规范	(81)

第四节 工作分析的实施与操作	(86)
第五节 工作设计	(88)
第六节 工作设计的实施	(95)
案例阅读一 某企业的工作说明书样表	(98)
案例阅读二 某科技集团有限公司的岗位设置总表	(99)
第五章 员工招聘与录用	(101)
第一节 员工招聘概述	(103)
第二节 招聘策划	(107)
第三节 招聘渠道	(114)
第四节 筛选与测试	(126)
第五节 招聘活动的评估和审核	(138)
案例阅读 某组织的招聘流程图	(143)
第六章 绩效考评管理	(144)
第一节 绩效考评管理概述	(145)
第二节 绩效考评的程序、特点与原则	(151)
第三节 绩效目标与绩效计划	(155)
第四节 绩效考评的种类与方法	(159)
第五节 绩效考评的实施过程	(171)
第六节 绩效考评的反馈、评估与控制	(176)
案例阅读 某企业的绩效考核流程图	(179)
第七章 薪酬设计与管理	(180)
第一节 薪酬的本质与作用	(181)
第二节 薪酬理论	(188)
第三节 薪酬的结构和体系	(193)
第四节 薪酬的设计与管理	(198)
第五节 特殊群体的薪酬	(206)
第六节 奖励制度	(208)

第七节 福利	(212)
第八节 人工成本管理	(217)
第九节 年薪制	(222)
案例阅读 某大学教授的工资构成	(227)
第八章 人力资源培训与开发	(228)
第一节 员工培训的概述	(229)
第二节 员工培训的方向、内容与原则	(233)
第三节 员工培训方法与培训技术	(237)
第四节 员工培训系统模型	(241)
第五节 员工培训投资收益的评估	(246)
第六节 员工能力开发	(250)
第七节 职业生涯管理	(260)
案例阅读一 海尔的员工培训	(267)
案例阅读二 加利公司的人员培养	(268)
第九章 员工职位异动管理	(270)
第一节 员工职位异动管理概述	(271)
第二节 员工职位异动模式	(273)
第三节 员工职位异动	(279)
第四节 员工离职分析	(293)
案例阅读 员工岗位适合度自测	(298)
第十章 劳动关系管理	(301)
第一节 劳动关系	(302)
第二节 劳动合同制	(306)
第三节 劳动争议及处理	(313)
案例阅读 解除合同还是自动离职	(320)

第十一章 国外人力资源管理实践	(321)
第一节 美国人力资源管理实践.....	(322)
第二节 日本人力资源管理实践.....	(329)
第三节 欧洲的人力资源开发与管理.....	(336)
案例阅读：英国政府的劳动关系政策.....	(342)
 附录：人力资源管理有关名词中英文对照检索.....	 (343)
 参考文献	 (357)

第一章 人力资源管理概述

本章学习内容

- ◆ 人力资源的概念与特征
- ◆ 人力资源管理的内容、原理与任务
- ◆ 人力资源管理与人事管理的异同
- ◆ 中国的人力资源现状

引导案例

飞龙集团在人才队伍建设上的失误

1990年10月,飞龙集团只是一个注册资金75万元,员工几十人的小企业,而1991年实现利润400万元,1992年实现利润6000万元,1993年和1994年的利润总额都超过2亿元。短短几年,飞龙集团可谓飞黄腾达,“牛气”冲天。1995年6月飞龙集团突然在报纸上登出一则广告——飞龙集团进入休整,然后便不见踪迹,过上一种隐居生活,谁也说不清他们在干什么。1997年6月消失两年的姜伟突然从地下“钻”出来了。他在记者招待会上坦言:“这两年,我拒绝任何采访,完全切断与新闻界的来往,过着一种近乎与世隔绝的生活,闭门思过,修炼内功,以求脱胎换骨,改过自新。”

姜伟两年的反省和沉思,为中国企业提供了一笔“宝贵财富”。这就是他总结出来的“总裁的二十大失误”,其中特别提到了关于“人才的四大失误”。

(1) 没有一个长远的人才战略

市场经济的本质是人才的竞争,这是老生常谈的问题。回顾飞龙集团的发展,公司除1992年面向社会严格地招聘过营销人才外,从来没有对人才结构认真地进行过战略性设计。公司随机招收人员、凭人情招收人员,甚至还出现凭亲情、家庭、联姻关系招收人员的现象,而且持续3年之久。人员素质的低下,使

企业处在一种低水平、低质量的运行状态下。企业的人才类型单一，知识互补能力很弱，不能成为一个有机的快速发展的整体。人才结构的不合理又造成企业各部门发展不均衡，出现弱企业、大市场，弱质检、大生产，弱财务、大营销等发展不均衡或无法协调发展的局面，最终使整个公司停止发展。

由于没有长远的人才战略，也就没有人才储备构想。当企业涉足新行业或进入新的发展阶段时，才突然发现没有人才储备，赶着鸭子上架，又往往付出高昂的学费。

(2) 人才机制没有市场化

飞龙集团在人才观上有两个失误：一是人才轻易不流动，二是自己培养人才。公司长时间忽视关键部门一些成熟人才的招聘和使用，导致企业人员素质偏低、发展缓慢。

(3) 单一的人才结构

由于专业的特性，飞龙集团从1993年开始，盲目地大量招收中医药方面的人才，并且安插在企业所有部门和机构中，导致企业高层、中层管理人员知识结构单一，严重阻碍了企业的发展。

(4) 人才选拔不畅

1993年3月，一位高层领导的失误造成营销中心主任离开公司，营销中心一度陷入混乱。这件事反映出飞龙集团的一个普遍现象——弱帅强将。造成这一现象的根本原因在于集团内部竞聘机制不合理，强将成不了强帅，弱帅占着位置下不来，强将根本不接受弱帅的管理，弱帅从根本上也管理不了强将。铁交椅本是国企病，却在飞龙集团这个民营企业内蔓延。

第一节 人力资源概述

一、人力资源的基本概念

(一) 人力资源的概念

资源在《辞海》中意为“资财的来源”。它泛指社会财富的源泉，指给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。在经济学意义上，人们一般把资源分为两大类：一是物质资源；二是人力资源。当代经济学家又进一步对资源作了划分，认为目前世界上存在四大资源，即人力资源、自然资源、资本资源、信息资

源,其中最重要的是人力资源。

(1) 自然资源指用于生产活动的一切未经加工的自然物,如未经开发的土地、山川、森林、矿藏等。它们有待于人们去开发利用。

(2) 资本资源指用于生产活动的一切经过加工的自然物,如资金、机器、厂房、设备。人们并不直接消费资本本身,而是利用它去生产和创造新的产品和新的价值。

(3) 信息资源指对生产活动及其他一切事、物进行描述的符号的集合。信息是对客观事物的一种描述,与前两种资源不同的是,前两种资源具有明显的独占性,而信息资源具有共享性。

(4) 人力资源是存在于人体内的经济资源,也称劳动资源、劳动力资源,反映一个国家或地区总体上所拥有的劳动力。它是生产活动中最活跃的因素,由于其特殊重要性,往往被经济学家称为第一资源。

究竟什么是人力资源?学术界对此见仁见智,许多学者从不同的角度给出了不同的定义。伊凡·伯格(Ivan Berg)认为,人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。雷西斯·列科(Rensis Lakere)认为,人力资源是组织人力结构的生产力和顾客商誉的价值。

我们在这里从广义和狭义的角度对国内外学者给人力资源下的定义进行了归纳。从广义上,人力资源是指智力正常的人。狭义地定义,主要有以下几种:

(1) 人力资源是指为社会创造物质财富、精神财富,提供劳务、服务的人。

(2) 人力资源是包含在人体内的一种生产能力,是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源,它对经济起着生产性的作用,使国民收入持续增长。

(3) 人力资源是指劳动力资源,即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

(4) 人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人口总和,它包括数量和质量两个方面。

目前,人们通常从广义的角度去理解人力资源的内涵。本书使用的人力资源概念是从一般意义上来讲的,是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的劳动者,即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。它分为现实的人力资源和潜在的人力资源两部分。现实的人力资源指一个国家、地区或组织在一定时间内拥有的实际参与劳动的全部人口,包括正在从事劳动的人口以及由于非个人原因暂时未能从事劳动的人口。潜在的人力资

源是指处于储备状态,正在培养成长,逐步具有劳动能力的人口;或者虽具有劳动能力,但由于各种原因不能或不愿从事社会劳动,并在一定条件下可以动员参加劳动的人口总和,比如在校青年学生、现役军人、从事家务劳动的家庭妇女等。

人力资源的最基本的方面,包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能这四个方面。体质包括力量、速度、耐力、柔韧性、灵敏度等人体运动的功能状态,以及对一定劳动负荷的承受能力和消除疲劳的能力。智力,是人们认识事物、改造客观世界的能力,包括思维能力、记忆能力、观察能力、想像能力、判断能力等。知识是人们在实践中掌握的各种经验和理论。技能是指人们运用知识经验,并且经过练习而习惯化了的动作体系,或者说是人们合理化、规范化、系列化、熟练化的一种动作能力。这四个方面的不同配比组合,形成了各具特色的人力资源。

(二) 人力资源的构成要素

人力资源由数量和质量两个方面构成。

人力资源数量是反映人力资源总量的基础性指标,是人力资源量的特征。它是指一国或地区拥有劳动能力的人口数量,包括实际就业人口、劳动年龄内的就业人口、家务劳动人口以及正在谋求职业的人口等。人力资源数量又可分为绝对数量和相对数量两种。人力资源的绝对数量指的一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数,即一个国家或地区的劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,再加上劳动适龄人口中具有劳动能力的人口。人力资源绝对数量反映了一个国家或地区人力资源绝对量的水平。人力资源的相对量又称人力资源率,是现实的人力资源数量在国家总人口中所占的比重,它也是反映经济实力的重要指标之一。

为了便于了解人力资源的构成情况,我们把人力资源从数量构成上分为八个部分:

(1) 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占整个人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,可称为“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。以上三个部分,构成就业人口的总体。

(4) 处于劳动年龄、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口，这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”，并未构成现实的社会劳动力供给，它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源，这一部分与前三部分一起构成经济活动人口。

(5) 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口，即“就学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

前四部分是现实的社会劳动力供给，这是直接的、已经开发的人力资源；后四部分人力资源的质量代表了国家人力资源的总体质量水平。它是一国或地区拥有劳动能力的人口的身体素质、文化素质、专业知识和劳动技能水平以及劳动者的劳动态度的统一。

人力资源的质量综合体现在劳动者个体和人力资源整体的健康情况、知识水平、技能水平和劳动态度等方面，它们往往可以用健康卫生指标（如平均寿命、婴儿死亡率、每万人拥有的医务人员数、人均摄入热量等）、教育状况（如劳动者的人均受教育年限、每万人中大学生所占的比例、入学比例等）、劳动者的技术等级状况（如劳动者技术职称等级比例、每万人中高级职称人员所占的比例等）和劳动态度指标（如工作满意度、工作努力程度、工作负责程度、与他人的合作性等）来衡量。因此，与人力资源数量相比，人力资源的质量对社会经济的发展起着更加重要的作用。随着科学技术的发展，现代社会对人力资源的质量提出了更高的要求，提高一国或地区人力资源的质量是人力资源发展的重要目标和方向。影响人力资源质量的因素主要有体质与智能遗传、营养状况、教育状况、文化观念以及经济和社会环境等。

二、人力资源的特征

为了研究人力资源，并且科学有效地对其进行管理，还必须认识和把握人力资源的特征。人力资源是一种能够进行社会生产的特殊重要资源。这种资源与其他资源相比，具有以下鲜明特征。

（一）人力资源具有生成过程的时代性与时间性

一个国家或地区的人力资源，在其形成过程中要受时代条件的制约，他们总是处于既定的生产力和生产关系之中，受当时社会发展整体水平的制约。他们只

能在时代为他们提供的条件下努力发挥其作用。一个时代的社会状况,包括政治、经济、教育和文化,都会影响和制约在这个时代中发展起来的人力资源,使他们形成特定的价值观、道德观和认知方式,并且在他们的工作行为和劳动态度上体现出来。人力资源生成的时代特征,意味着人力资源管理不能脱离其管理对象的时代性,应该明确时代留给他们的长处和不足,这样才能在人力资源管理开发过程中确立目标和方向。

(二) 人力资源具有开发对象的能动性

能动性是人力资源一个根本的特征,是人力资源区别于其他资源的本质之所在。所谓的能动性就是说,当人力资源作为生产要素的一部分进入生产过程后,他在一切活动中居于中心位置,起着主导作用,能够引导、操纵、控制其他资源。对人力资源开发工作的衡量、评估,就看它是否能调动人的能动性、是否能发挥人的积极性。更为重要的是,人类具有的创造性思维能力,使人类在各项活动中能充分发挥自己的创造性,能动地适应社会历史条件和环境的变化,变革旧的思维方式,提出新方法,为社会发展不断注入新的活力。人力资源管理的目的就是运用有效的激励和开发机制,拓展人力资源的创新能力。

人力资源的能动性,主要表现在以下三个方面:

(1) 自我强化。人类的教育和学习活动,是人力资源自我强化的主要手段。人们通过正规教育、非正规教育和各种培训,努力学习理论知识和实际技能,锻炼身体和意志,以提高自己的能力,这就是自我强化的过程。

(2) 选择职业。在市场经济环境中,人力资源主要靠市场来调节。人作为劳动力的所有者可以自主择业。选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

(3) 积极劳动。敬业、积极工作以及创造性地劳动,是人力资源能动性的最主要体现,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

(三) 人力资源具有使用过程的时效性

人力资源使用过程的时效性是指人力资源的形成与使用效率要受其生命周期的限制。也就是说,人力资源是一种具有生命的资源,它的形成、开发、配置、使用都要受到时间的限制。作为生物有机体的人具有生命周期,每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期、老年期,由于每个时期人的体能和智力不同,其劳动能力也各不相同,因而人力资源在各个时期的可利用程度也不相同。特别应当注意的是,每个人的一生要经历一些特定的生理和心理发展阶段,处于这些特定发展阶段的人力资源不仅年龄适当,体力充沛,同时随着工作经验的积

累,工作能力也渐入佳境。对处于这个时期的人力资源,组织应该及时地开发和利用,应委以重任。如果组织对这一时期的人力资源储之不用,或没有充分使用,其才能就会逐渐退化,这样不仅会导致人力资源的浪费,而且甚至会影响组织发展目标的实现。因此,人力资源部门必须对人力资源进行适时地开发,及时利用,讲究时效,并有效地调整人力资源的投入与产出,延长人力资源发挥作用的时间。

(四) 人力资源开发过程具有持续性

一般的物质资源只有一次开发,或二次开发,形成产品之后,就不存在继续开发的问题。人力资源则不同,开发使用之后仍可以继续开发,使用过程同时也是开发过程,而且这种开发过程具有持续性。传统的观念认为,人们毕业后就进入工作阶段,开发与使用界限分明。这种“干电池”理论目前已经被“蓄电池”理论所代替。人力资源“蓄电池”理论认为,人力资源身上具有多种潜质,在工作中表现出来的往往只是冰山的一角,更多的能力由于缺乏适当的使用环境不能展现出来。因此,组织可以通过各种渠道和方式,促使人力资源的潜质在使用过程中不断被开发出来。每当人力资源经过一次新的开发后,其经验能够不断地积蓄起来,以往积累的经验会在新的开发过程中附加地发挥作用。因此,人们在工作之后,还必须不断学习,不断充实和提高自己的能力。当代新技术革命的推动使知识更新周期不断缩短。人力资源管理者,应把人力资源视为不断开发的对象,充分运用各种培训方式,不断更新员工的知识,提高员工的认知能力。

(五) 人力资源具有特殊资本性

人力资源作为一种经济性的资源,既具有资本的属性,又与一般的资本存在着重要的区别。这是因为人力资源既是投资的结果,同时又创造财富,既是生产者,又是消费者,具有两重性。人力资源同样具有资本的三个重要特征。

(1) 人力资源是投资的结果和产物。人力资源质量的高低,完全取决于投资的程度。这是因为人的能力获得的后天性。根据舒尔茨的人力资本理论,人力资本投资由个人和社会双方同时进行,包括用于教育的投资、用于卫生健康的投资和用于迁移的投资(见图1-1)。由于人的知识是后天获得的,为了提高知识与技能,必须接受教育和培训,必须投入财富和时间,投入的财富就构成了人力资本直接成本的一部分;而人力资本直接成本的另一部分是对卫生健康和迁移的投资。另外,由于投入了大量的时间用于接受教育,由此失去的就业机会和收入就构成了人力资本的间接成本(即机会成本)。从生产和消费的角度看,人力资本