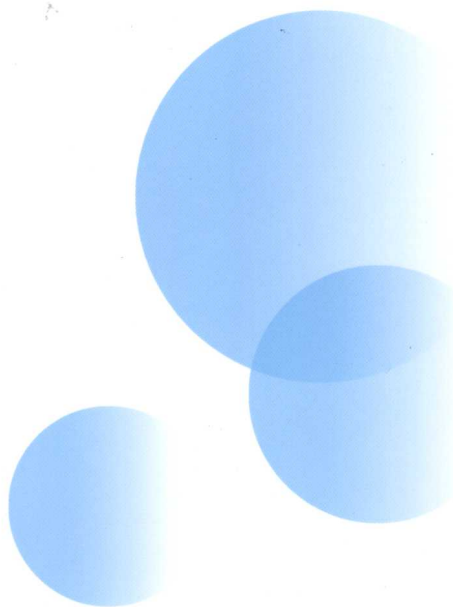


Human Resource Management

人力资源管理

——网络化互动教学系统配套教材

主 编 陈筱芳 副主编 张兴贵



清华大学出版社

Human Resource Management

人力资源管理

——网络化互动教学系统配套教材

主 编 陈筱芳 副主编 张兴贵

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是一本网络化互动教学的配套教材。全书共分为十章,包括导论、人力资源管理概述、工作分析与工作设计、人力资源计划、员工招聘与选拔录用、员工培训与开发、绩效管理、绩效评价、薪酬管理、劳动关系管理、企业人力资源诊断等。本书在内容上还加入了有关国际跨国公司在人力资源管理方面的最新科学方法、理念和技能,以更加适应当代培养国际化人才的要求。

本书适用于普通高等学校管理类专业的本科生、研究生以及社会各业的经理人和人力资源管理专业人士。为适应全球化学习特点,学习者还可以通过与本教材配套的师生教学互动电子系统平台,进行远程互动学习。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理——网络化互动教学系统配套教材/陈筱芳主编. —北京:清华大学出版社,2008.2

ISBN 978-7-302-17104-1

I. 人… II. 陈… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第022195号

责任编辑:杜春杰 张志强

封面设计:范华明

版式设计:牛瑞瑞

责任校对:王 云

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印装者:北京牛山世兴印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:20 字 数:384千字

版 次:2008年2月第1版 印 次:2008年2月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:29.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:023822-01

说 明

若购买本书 50 本以上者，可以与作者（陈筱芳，电话 13570033560，chenxiaofang_gd@163.com）直接联系，赠送与本书相关的 PPT 课件，并帮助开通网上学习平台。该平台主要包括：各章案例分析的参考答案、各章习题的参考解答、授课教案电子版、案例与习题库。

前言

当代社会对人力资源管理专业人才和具有人力资源管理专业知识与专业技能的管理者的迫切需求，给高校人力资源管理专业的教学提出了更高的要求，使得《人力资源管理》这门课程的教学方法与技术的远程化、网络化已经成为当代国际国内教学模式的主要方向。本书正是适应这种需要，力求在此方面作出一定的贡献。

本书特点在于，在人力资源管理的每个职能模块里，都加入了有关国际跨国公司在人力资源管理方面的最新科学方法、理念和技能，更加适应当代培养国际化人才的要求。本书参考了国际、国内大量人力资源管理方面的先进教材，和一些实业界最新出现的、正在使用的、尚未纳入教科书的思维和方法，涵盖了最新国内国际人力资源管理的思维方式、理念和操作方法；对国内、国际人力资源管理理论、最新理念和方法手段，都有很好的介绍。通过对本书的学习，不仅可以让学习者掌握人力资源管理最基本的思维和方法，了解并使用国际最有效的人力资源管理方法手段，还有利于掌握国际人力资源管理方面的最新思维和观念，培养国际化经营的外向性人才。此外，本书在学习方式上，还实现了教科书与网络相结合，在教材的基础上，建立起了师生教学互动平台，非常有利于师生及时进行学习交流、辅导，取得好的学习效果。

本书适用人群广泛，凡致力于人力资源管理方面学习的大学本科生、研究生以及社会各业的经理人和人力资源管理专业人士，都可以使用本书进行学习。为适应全球化学习特点，学习者还可以通过与本教材配套的师生教学互动电子系统平台，进行远程互动学习。

全书共十章，由广东外语外贸大学国际工商管理学院陈筱芳教授任主编，张兴贵教授任副主编。具体内容分工：第一章、第二章由陈筱芳教授编写，第三章、第六章由陈震红博士、副教授编写，第四章、第十章由黄丽珊硕士、陈筱芳教授合作编写，第五章由张兴贵教授编写，第七章由吴清津博士、副教授编写，第八章由黄立军教授编写，第九章由肖小平、曾坤生教授合作编写。另外，由杨彬彬硕士承担了下列内容的协助收集和编写：第五章的篇尾案例、思考题答案；第七章的思考题答案；第八章的引例、思考题及答案与案例答案、章节小结、篇尾案例、参考资料；第十章的引例、章节小结、思考题答案和案例答案、参考资料等。

读者在阅读此书时，如果遇到疑难问题或者错误问题，敬请给作者（chenxiaofang_gd@163.com）反馈，以便及时修正。

对清华大学出版社以及出版社编辑们的劳动致以衷心的感谢！

编 者
2008年1月

目 录

第一章 导论	1
第一节 人力资源管理理论的发展	2
一、科学管理理论与泰罗制	2
二、霍桑试验与人群关系论	5
三、行为科学理论与员工激励	8
第二节 人力资源管理实践的发展	11
一、从人事管理到人力资源管理	12
二、当代以人为本的人力资源管理实践与特点	15
三、人力资源战略与企业战略	16
第三节 人力资源管理的展望	18
一、全球化竞争对于人力资源管理的新挑战	19
二、新技术对于人力资源管理的新挑战	19
三、企业的应变性对于人力资源管理的新挑战	20
四、人力资源管理的新趋势	21
本章小结	22
思考题	23
案例分析 人力资源在罗姆公司变革中的角色	24
参考文献	24
第二章 人力资源管理概述	25
第一节 人力资源管理的基本概念	26
一、人力资源与组织绩效	26
二、人力资源管理的含义	28
三、人力资源管理的职能与功能	28
第二节 人力资源管理部门和管理人员	30
一、人力资源管理部门的角色定位	30
二、人力资源管理专业人员的素质与技能	31
三、直线经理的人力资源管理功能	31

第三节 人力资源管理与企业文化	32
一、企业文化的内涵与功能	33
二、企业文化的变革	36
三、全球化下的跨文化管理	37
本章小结	39
思考题	40
案例分析 英航的文化变革	40
参考文献	41
第三章 工作分析与工作设计	42
第一节 工作分析概述	42
一、组织中的工作流分析	43
二、工作分析的概念和内容	44
三、工作分析的基本程序	47
第二节 工作分析的方法	49
一、问卷调查法	49
二、访谈法	50
三、观察法	53
四、关键事件法	55
五、弗莱希曼工作分析系统	56
六、其他方法	57
第三节 工作分析误差的预防和处理	58
一、工作分析误差产生的原因	58
二、工作分析误差的处理	59
第四节 工作说明书的编写	60
一、工作说明书编写的步骤和要求	60
二、编写工作说明书	62
第五节 工作设计与再设计	64
一、工作设计与再设计的概念	65
二、工作设计的激励作用	66
三、工作设计的国际流行方法	66
本章小结	69
思考题	70
案例分析 3-1 王强到底要什么样的工人	70

案例分析 3-2 我们为什么拿这么多薪水	71
参考文献	71
第四章 人力资源计划	72
第一节 人力资源计划概述	73
一、人力资源计划的概念和重要性	73
二、人力资源计划的内容和基本要求	77
三、人力资源计划与企业战略规划	79
第二节 人力资源预测	81
一、人力资源需求预测以及常用方法	81
二、人力资源供给预测以及常用方法	86
第三节 人力资源调整	93
一、判断劳动力冗余或短缺	93
二、平衡人力资源供给与需求	95
三、国际劳动力结构的变化与人力资源计划	99
四、全球经营中的人力资源计划	102
本章小结	103
思考题	104
案例分析	105
参考文献	105
第五章 员工招聘与选拔录用	107
第一节 员工招聘概述	108
一、员工招聘的涵义与作用	108
二、员工招聘前的准备	109
三、员工招聘的程序	111
第二节 员工招聘的途径	114
一、内部员工招聘	114
二、外部员工招聘	116
第三节 员工选拔与录用	121
一、应聘者简历筛选	121
二、候选者面试	124
三、心理测试	129

四、评价中心	132
五、员工录用	135
第四节 现代跨国公司的有效揽才手段	138
一、国际化企业员工招聘与选拔特点	138
二、在全球市场招募员工	139
三、跨国公司的最新揽才手段	140
本章小结	141
思考题	142
案例分析 摩托罗拉的双向互动式招聘管理	142
参考文献	143
第六章 员工培训与开发	144
第一节 员工培训概述	145
一、员工培训的基本概念	146
二、员工培训的必要性和类型	147
三、培训与开发国际型劳动力	150
第二节 培训需求分析	151
一、培训需求分析人员和分析方法	151
二、组织分析	152
三、任务分析	154
四、人员分析	155
第三节 员工培训的实施	156
一、职前培训、在职培训与脱产培训	156
二、内部培训与外包培训	159
三、常用的培训方法	160
四、国际新技术培训方法	170
五、国际型劳动者的培训计划	173
第四节 培训效果评估	174
一、评估的内容和标准	174
二、评估的方法	176
三、学习型组织的建立	178
第五节 管理人员开发	179
一、管理人员开发概念	179

二、管理人员开发计划	180
三、管理人员开发技术	180
四、开发特殊管理者的国际新技术	183
本章小结	184
思考题	184
案例分析 培训费只买来“轰动效应”	185
参考文献	185
第七章 绩效管理与绩效评价	186
第一节 绩效管理概述	187
一、绩效管理的含义	187
二、绩效管理的目的	188
三、有效的绩效管理系统的标准	189
四、绩效管理的意义	191
第二节 绩效评价指标体系的设计	192
一、绩效是一个多维概念	193
二、绩效指标的确定	194
三、绩效标准的确定	196
第三节 绩效评价的方法及相关问题	197
一、绩效评价方法的基本类型	197
二、国际常用的绩效评估方法	198
三、绩效评价方法的选择	205
第四节 评估者的选择与评估误差的防范	205
一、选择绩效评估者的一般原则	205
二、绩效评价的信息来源	206
三、绩效评价的误差及其防范	208
第五节 绩效反馈及绩效评价结果的应用	210
一、绩效反馈的目的	210
二、绩效反馈的原则	210
三、绩效评价结果的应用	212
第六节 绩效管理中的全球性问题	213
一、国际化企业的绩效管理	213
二、我国企业在绩效管理中常见的误区	214

本章小结	215
思考题	216
案例分析	216
参考文献	217
第八章 薪酬管理	218
第一节 薪酬管理概论	219
一、薪酬的概念	219
二、薪酬的组成	220
三、薪酬管理的概念及其基本问题	221
四、薪酬管理的目的和重要性	222
第二节 基本工资管理	223
一、工作分析	223
二、职位评价	225
三、薪酬调查	227
四、薪酬水平定位	230
五、确定薪酬结构	230
第三节 奖金管理	230
一、奖金的概念	230
二、奖金的内容结构	231
三、奖酬方式和奖酬计划	231
第四节 福利管理	234
一、员工福利的定义和功能	234
二、法定福利	234
三、企业补充福利	235
四、员工福利的发展趋势	236
五、如何设计一套好的福利管理制度	237
第五节 薪酬制度	238
一、薪酬制度设计的基本原则及基本流程	238
二、企业薪酬制度的基本构成及基本内容	239
本章小结	243
思考题	244
案例分析 A 制冷公司的薪酬设计	244
参考文献	245

第九章 劳动关系管理	246
第一节 劳动关系概述	247
一、劳动关系的主体及影响因素	248
二、劳动关系的表现形式与劳动关系管理制度框架	250
三、劳动关系发展的历史	251
第二节 劳动关系管理	252
一、劳动关系管理的目标	252
二、劳动关系管理风格	252
三、劳动关系管理风格影响因素	253
第三节 劳动合同管理	255
一、劳动合同在企业中的重要作用	255
二、劳动合同与劳动争议	256
三、员工保障、劳动保护与劳动合同的管理	257
四、我国新的《劳动合同法》介绍	259
第四节 工会和职代会	260
一、我国工会与国际劳工组织	260
二、我国职代会及其功能	262
第五节 国际劳动关系管理的新思维	263
一、第三方劳动关系：政府干预	263
二、员工参与制度	265
三、高层管理者的沟通与交流	269
四、员工帮助计划	272
五、驻外人员的管理	274
本章小结	280
思考题	280
案例分析 劳务关系不同于劳动关系的法律调整	281
参考文献	282
第十章 企业人力资源诊断	284
第一节 企业人力资源诊断概述	287
一、企业人力资源诊断概念	287
二、企业人力资源诊断的必要性	288
第二节 企业人力资源诊断的主要内容	289
一、企业人力资源管理方针和人力资源管理组织诊断	289

二、人力资源管理计划、招聘和选拔诊断	289
三、绩效评估与考核诊断	290
四、人力资源管理报酬和福利诊断	290
五、员工培训诊断	291
六、人力资源管理安全与健康诊断	291
七、人力资源管理者诊断	292
第三节 企业人力资源诊断的方法与步骤	292
一、企业人力资源诊断的方法	292
二、企业人力资源诊断的步骤	295
第四节 企业人力资源分类诊断	297
一、人力资源开发与管理的诊断	297
二、管理人员素质的诊断	299
三、组织诊断	300
四、企业内部人际关系的诊断	303
五、企业员工对企业前景看法的诊断	304
本章小结	304
思考题	305
案例分析	305
参考文献	306

第一章 导 论



引例

UPS 的科学管理成果

联合邮包服务公司 (United Parcel Service, UPS) 雇佣了 15 万名员工, 平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”, UPS 管理当局系统地培训员工, 使他们以尽可能高的效率从事工作。

让我们从送货司机的工作上来看 UPS 的管理风格。

UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究, 并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间, 甚至上厕所的时间, 将这些数据输入计算机中, 从而给出了每一个司机每天工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标, 司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时, 他们松开安全带, 按喇叭, 关发动机, 拉起紧急制动, 把变速器推到一档上, 为送完货后的启动离开做好准备, 这一系列的动作严丝合缝。然后, 司机从驾驶室下到地面上, 右臂夹着文件夹, 左手拿着包裹, 右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址, 把它们记在脑子里, 然后以每秒 3 英尺的速度快步走到顾客的门前, 先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后, 他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐? 也许是。它真能带来高效率吗? 毫无疑问! 生产率专家公认, UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说吧, 联邦捷运公司 (Federal Express) 平均每人每天不过取送 80 件包裹, 而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力, 看来对 UPS 的净利润产生了积极的影响。虽然这是一家未上市的公司, 但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

UPS 为获取最佳效率所采取的程序并不是 UPS 自己创造的, 它们实际上是科学管理的成果。科学管理的兴起距今已近百年, 但是, UPS 却证明了这些程序仍然有效。

然而, 不可否认的是, 今天, UPS 也遇到了一系列的问题。比如, 它的很多员工往往工作两年以后就会辞职另谋他就。这些过去的员工们说, UPS 的工作强度太大, 以至于他们无法长期忍受: 如果能够找到另外一家待遇不错的公司, 我们为什么一定要在这里干下去呢?

思考：结合企业专访，讨论联合邮包服务公司实际推行的科学管理在今天是否适合企业运作？适应性何在？不相适应性何在？

资料来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学（第4版）. 北京：中国人民大学出版社，1996



本章学习目标

通过对人力资源管理理论与实践的产生、发展过程的充分了解，帮助学习者认识人力资源管理对于组织活动举足轻重的意义，以及对于企业在实施正确战略时的重要作用，使学习者具备当代管理者所必要的以人为本的现代管理理念；同时帮助学习者进一步深刻认识到全球化下必须以全新的思维方式进行人力资源管理。

第一节 人力资源管理理论的发展

人力是蕴藏在人体中的能力，包括人的智力和体力。人力资源管理是一门有关研究如何管理人力这个特殊资源的科学。它从传统的人事管理演变到今天的人力资源管理，并不仅仅是文字上的简单变化，而是具备了很多传统人事管理所不具备的新职能和新功能。

一、科学管理理论与泰罗制

20 世纪初美国人泰罗创立的科学管理理论，不仅标示着科学的管理方法和理论的诞生，也为人类揭开了正式进行人事管理的序幕。

1. 罗伯特·欧文的人事管理雏形

泰罗之前，19 世纪英国著名的空想社会主义者罗伯特·欧文（Robert Owen），就针对当时工厂制度下工人劳动条件和生活条件都相当低下的情况，探索过对工人进行有效管理并借此提高劳动生产率的问题。欧文着重提出了包括改善工作条件和生活条件、缩短工作日、提高工资、发放抚恤金等方法 and 制度。可以说，欧文开创了在企业中重视人的先河，并因此被一些业界人士称为人事管理之父。然而，欧文的研究也只是仅仅停留在试验的层面上，并没有进入到实质性的操作层面。直到 20 世纪初，随着科学管理理论的出现，才使得人事管理进入到企业的实际运作中。

2. 科学管理理论的诞生与主要内容

泰罗的科学管理理论形成于 19 世纪末 20 世纪初，着重研究的是如何科学地确定

工作的“最佳方法”。泰罗出生于美国费城的一个律师家庭。他的大部分工作时间，是在宾夕法尼亚州的米德维尔和伯利恒钢铁公司度过的。在那里，他从一个学徒工一直做到总机械工程师。由于这样对生产现场耳闻目睹的亲身经历，使得他对于工厂现场的工作低效率感触非常深刻，确信工人的生产率只达到应有水平的 1/3。当时，美国资本主义经济发展较快，企业规模迅速扩大。但由于管理落后，生产混乱，劳资关系紧张，工人采取不同的方法进行“磨洋工”的现象大量存在，造成企业效率低下。于是，他用了 20 年的时间来研究从事每项工作应该掌握的“最佳方法”。泰罗认为，企业效率低的主要原因是管理部门缺乏合理的工作定额，工人缺乏科学指导。因此，必须把科学知识和科学研究系统运用于管理实践。泰罗的代表作主要有：1895 年的《计件工资制》、1903 年的《车间管理》、1911 年的《科学管理原理》等。

泰罗的科学管理理论主要内容包括：工作定额，即通过时间研究和动作研究，制订出有科学依据的工人的“合理的日工作量”；标准化，即工人要掌握标准化的操作方法、使用标准化的工具、机器和材料、作业环境标准化等；工人的能力要与所做的工作相适应；实行差别计件工资；计划职能与执行职能相分离等。

3. 泰罗制——科学管理理论中的人事管理思想与实践

科学管理理论很快被世界范围的管理者们普遍接受，建立起了相应的科学管理制度并进行了实践上的实施。在泰罗制中明确体现出的人事管理思想与实践主要有：

(1) 差别计件工资制度。科学地研究工人的生产过程和工作环境，并据此制定出严格的规章制度和合理日工作量，采用差别计件工资制来调动工人的积极性，实行管理的例外原则。泰罗认为，工人们“磨洋工”的一个重要原因就是报酬制度不合理。当时普遍采用的计时工资不能体现劳动的数量，计件工资又有可能导致工人担心在劳动生产率提高以后，雇主会降低工资率，因而对工人的刺激也没有达到最大化。而差别计件工资制，则是使计件工资率随完成定额的程度而上下浮动。如果工人完成定额，或者超额完成定额，则定额内的部分连同超额部分都按比正常单价高 25% 计酬；如果完不成定额，则按比正常单价低 20% 计酬。这使得工人的积极性大大提高，进而提高了劳动生产率。

(2) 科学地挑选和培训工人，使工人的能力与其工作相匹配。泰罗认为人的潜力是无限的。泰罗科学管理的中心问题就是挖掘人的潜力，提高劳动生产率。为了提高劳动生产率，必须为工作挑选第一流的工人。什么是第一流的工人呢？泰罗认为：人有不同的天赋和才能，只要工作对他合适，都能成为第一流的。而他认为所谓“非第一流的工人”，是指那些体力和智力不适合于分配给他们的工作的人，或那些虽工作合适却不愿意努力工作的人。在泰罗的主张下，企业建立了这样的制度，即在研究每一个人的性格、表现和能力的基础上，发现每个工人向前发展的可能性，并且逐步地、