



高等院校经济与管理
专业规划教材

人力资源管理

Human Resources Management

王伟 冯云霞 杨杜◎编著



旅游教育出版社



高等院校经济与管理
专业规划教材

人力资源管理

Human Resources
Management

王 伟 冯云霞 杨 杜◎编著



旅游教育出版社

· 北 京 ·

策 划:孙延旭

责任编辑:魏志国

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/王伟,冯云霞,杨杜编著. —北京:旅游教育出版社,
2008.3

(高等院校经济与管理专业规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1574 - 9

I. 人… II. ①王…②冯…③杨… 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 004595 号

高等院校经济与管理专业规划教材

人力资源管理

王 伟 冯云霞 杨 杜 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@163. com
排版单位	首都经贸大学出版社激光照排部
印刷单位	中国科学院印刷厂
装订单位	河北省三河市东兴装订厂
经销单位	新华书店
开 本	880 × 1230 1/32
印 张	10.25
字 数	269 千字
版 次	2008 年 3 月第 1 版
印 次	2008 年 3 月第 1 次印刷
印 数	1 - 5000 册
定 价	21.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前 言

有关人力资源管理的教材已经出版了不少,但随着企业的快速成长以及企业员工特质的不断变化,人力资源管理的内涵也在快速扩展和更新。本书就是为了适应这种企业人力资源内外部要素的变化而编写的。

学习人力资源管理首先要考虑价值观和立场问题。人口理论尤其是计划生育理论中的某些观点往往把人看做包袱和负担,但人力资源理论、人力资本理论却是把人看做财富和价值。实际上,在管理者看来,人就是人,无所谓包袱或财富、负担或价值,关键在于你有无办法和能力去发挥和运用,能力不足的人连自己也养不起,当然不希望别人来和自己抢吃的,于是别人都成了多余,需要被计划掉。懒惰的人,不希望别人参与竞争而使自己的生活过得不再像过去那么悠闲,于是也会嫌人太多了。

但是,优秀的管理者不会这样想,他(她)会尽力看到所有人的长处,然后发挥人的长处,也就是把人看做资源,并设法挖掘出来,使不同的人都能找到适合他的位置。即使一个人实在是没有什么长处,把人看做资源的优秀管理者还是会想办法改变这种情况,那就是设法通过培训和教育使其成为有用的人。对于有能力、有竞争力的人,优秀的管理者也不是忌妒,而是积极回应竞争、积极学习反思以避免使自己陷入懈怠,懒于进步和创新。我们在此学习人力资源管理,是希望读者站在现代优秀管理者的价值观和立场上。

企业所面对的员工正在由新人类和新新人类所构成,他(她)们知识丰富、能力超强、思维敏捷、观念多样。作为人力资源管理的主要对象,管理者必须适应他(她)们的特质而做出改变;同时,他(她)们也要理解企业组织对他们的要求。本书就是从管理者和被管理者两个方面展开学习和分析,涉及了丰富的内容,如人的追求和动力问题、岗位的要求和价值问题、人和岗位的匹配问题、人和组织的雇佣关系问题等。从

企业的角度看,涉及了人力资源规划、工作分析、选拔安置、培训开发、绩效管理以及薪酬制度设计等。对于员工而言,学习人力资源管理有助于帮助自己了解组织的期望、掌握岗位要求、明确自己的职业生涯路径以及有效管理自己的期望和绩效,从而借助于组织达成自我目标的实现。

本书的目的之一是使学生了解和帮助企业建立有竞争优势的人力资源管理系统,这构成了本书的基本框架。本书共设九章。第一章人力资源管理概述,作为全书的绪论,概述了人力资源的特点、人力资源管理体系的构成以及人力资源管理的历史渊源。第二章和第三章为人力资源管理的环境和人力资源规划,讨论人力资源管理的宏观和战略问题。第四章是工作分析,因事设人,因事用人,用人为事,对事负责,所以工作分析是人力资源管理的基础。第五章至第八章,分别讨论了员工招聘、员工培训和能力素质管理、绩效管理、薪酬管理的内容,众所周知,这是人力资源管理的几项基本职能。第九章是国际人力资源管理,这是适应企业的国际化经营和人才的日益国际化趋势、讨论国际化经营的公司人力资源管理的战略与策略的一章。全书各章节的学习和讨论都把人力资源管理与竞争优势的获得保持密切联系。

从内容上看,每一章既有描述公司人力资源管理业务流程的整体框架,又有具体分析问题的个别案例。既有较为宏观的人力资源管理理论知识,又有具体微观的技术层面的分析方法。

从特色上看,最重要的是本书提供了很多实用性工具,如面试表格、评估表格、培训表格等,这对从事实际人力资源管理工作的经理人员尤其有用,也可用于学生自评自测。

从应用上看,本书的编写力图做到,既适合于人力资源管理的老师进行课堂教学,又适合于工商企业组织、政府组织等所做的内部培训活动。

本书的第一章至第五章由中国人民大学商学院组织和人力资源系的王伟老师编写,第六章至第九章由冯云霞老师编写,本书最后由中国人民大学商学院组织和人力资源系主任杨杜老师统稿。在编写后四章的过程中,谢文洪、文玲娜和李敬等在资料的收集和整理方面提供了帮助。王长斌在书稿整理、出版社联系方面提供了诸多帮助。

本书的编写得到了先行研究者的卓有成效的研究成果的很大启发,

前 言

选取的案例资料也得到了各界专家的大力支持,本书的出版得到旅游教育出版社各位领导和编辑的大力协助,并对书稿的推迟给予了极大的忍耐和宽容,在此谨表诚挚谢意!

本书一定还有在所难免的不足、不妥甚至错误之处,敬请读者批评指正!如果本教材能为学生和企业管理者提供有益的帮助,则倍感荣幸。

中国人民大学商学院教授

杨杜

2007年8月10日

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源的特点与人力资源观念	1
第二节 现代人力资源管理系统	11
第三节 关于人的观念及其管理方式的历史沿革	26
复习与思考	37
案例:艾科(中国)公司的人力资源管理	37
第二章 人力资源管理的环境	40
第一节 人力资源管理环境概述	40
第二节 影响人力资源管理的环境因素	46
复习与思考	61
案例:面对四十余份调离申请	61
第三章 人力资源规划	64
第一节 人力资源规划概述	64
第二节 人力资源规划过程及与企业规划的一体化	73
第三节 人力资源预测	78
第四节 人力资源规划的制定	95
复习与思考	100
案例:基于战略的华鑫人力资源规划模型	101
第四章 工作分析	103
第一节 工作分析概述	103
第二节 工作分析过程	108
第三节 工作分析的方法	116

第四节 编制工作说明书	128
复习与思考	133
案例:工作描述不当的后果	133
第五章 员工招聘	136
第一节 招聘概述	136
第二节 招聘流程和招聘计划	144
第三节 招募方式	149
第四节 甄选	160
复习与思考	176
案例:IT 公司快速招聘英才	177
第六章 员工培训和能力素质管理	178
第一节 人员培训和发展概论	178
第二节 企业人力资源培训管理系统	180
第三节 主要培训方法	186
第四节 培训成果转化	197
第五节 员工素质模型及其应用	201
复习与思考	208
案例:H 酒店集团的培训之道	208
第七章 绩效管理	212
第一节 绩效、绩效管理和绩效考核	212
第二节 绩效管理流程	218
第三节 绩效考评方法	226
第四节 作为战略执行工具的绩效管理方法	232
复习与思考	241
案例:A 公司的绩效管理制度改革	241
第八章 薪酬管理	244
第一节 薪酬管理概述	244

第二节 薪酬制度设计原则和流程	246
第三节 基本工资体系的设计	252
第四节 与绩效挂钩的报酬制度	265
第五节 福利体系的设计	271
复习与思考	279
案例:北京 X 公司薪酬管理	279
 第九章 国际人力资源管理	 282
第一节 国际企业和国际人力资源管理	282
第二节 国际人力资源管理的定义、范式和内容	284
第三节 国际化进程中的中国企业人力资源管理	294
第四节 跨文化管理和国际人力资源管理	298
复习与思考	310
案例:M 公司国际人力资源管理	311
 主要参考文献	 314

第一章 人力资源管理概述

第一节 人力资源的特点与人力资源观念

一、人力资源的基本属性

关于人力资源，可以做各种不同的概括。比如，人力资源是指人的体力和脑力的总和；又如，人力资源指一定年龄阶段内有一定劳动能力又愿意劳动的人口的能力；再如，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的潜在的活力、技能及知识的总和；等等。这些概括从抽象到具体表明了人力资源的本质属性：

（一）生产性

人力资源是一种人类为自身谋求利益、创造福祉的活力、能力，我们必须生产性、经济性地使用这种资源。现代社会只有通过组织的形式把人力资源集合起来，才能更有效地生产产品或提供各种服务，从而为顾客、为社会、为员工创造价值，实现组织目标。

（二）人本性

这种活力、能力的载体是人，它来源于人本身。人力资源并不直接等同于人，但是又离不开人，人的特性必然影响人力资源的利用与开发。因此，对组织来说，它所需要的知识能力组合要转化为具有相应知识能力的员工组合；人力资源管理实践要考虑员工的特性。

（三）潜在性

这种活力能力是潜在的，只有将它发挥出来、发掘出来，它的价值才能实现，才真正具有意义。因此，对组织来说，不仅要能获得所需人才，更重要的是怎么能够充分发挥他们的能力，挖掘他们的潜能，以帮助组织实现和提升自身价值。这恰恰是人力资源管理的重要课题和价值所在。

（四）多样性

这种活力、能力有多种存在方式，包括体力、知识、能力、经验、技能及其他心理素质等。不同组织，或同一组织的不同情景下，对人力资源的需求是上述多种方式的不同组合，组织需要根据具体情景确定合理的人力资源组合。上述多种方式各有自己形成和作用的特点，所以组织要根据它们的特点来进行开发利用。

人力资源的基本属性在组织环境中表现出怎样的特点呢？这些特点对人力资源管理有何影响呢？这是下面两个部分要讨论的问题。

二、组织中人力资源的特点

（一）从人力资源的地位与作用考察，人力资源是组织的核心战略资源

1. 人力资源是创造性的资源

管理大师德鲁克强调，人力资源是唯一真正的资源，因为人力资源是企业所有资源中唯一“活的”具有自我创造力的资源，它不仅能控制支配自身的行为，决定自己的工作效率和效果，而且支配、控制、组织、利用其他一切资源，规划和实施组织的战略，开展一切经营活动。在企业的各因素中，设备可以买到，战略可以被模仿，而唯有优秀的员工队伍，才不仅能够帮助组织策划出新的战略，更重要的是能把同样的战略、战术实施得比别人好，能时刻主动地为顾客提供更加令人满意的服务。因此，人力资源是组织的核心资源，是影响组织绩效的决定性因素。

2. 人力资源是附加价值创造的核心资源

人力作为资源，像其他资源一样可以开发利用，其开发利用得好坏，对组织的效果大不相同。通过开发，人力资源本身可以升值；通

过利用，可以创造远远超过其自身价值的价值；在科学技术高度发展的现代组织中，从单纯的产品制造到产品创新、服务创新，再到技术创新，最后是规则创新，形成了从低到高的创新系列，我们也可以称之为创新金字塔；越向塔尖，知识的含量越高，所创造的附加价值也以几何级数增长。知识的基本来源是人力资源，知识的创造、传播、应用从根本上说也依赖于人力资源，即依赖于人的心智模式、人的创造能力、人的组织协调能力。所以说，人力资源是附加价值创造的核心资源。这就要求企业必须建立健全相应的机制，充分利用和开发人力资源，特别是人的智力和创造力。

3. 人力资源是企业核心能力的重要组成部分

企业的核心能力或者说核心竞争力是指企业专有的、能够为顾客提供独特价值的、竞争对手短时间内难以模仿的各种知识、技能、技术和管理等要素的组合。这个概括表明了核心能力的特点，即：价值独特性；专有性、不可替代性；不可模仿性；集合性。企业拥有了这种能力，就可以使其获得并长久保持竞争优势。而企业的人力资源恰恰可以具备以上的特性。

(1) 人力资源的价值独特性。组织中的员工尤其是骨干核心员工，如果拥有与核心业务相关的知识、技能等业务专长，认同并遵循公司独特的价值观和行为规范，就可以为顾客提供独特的产品和服务，来满足他们的需要，为他们创造独特价值。比如，海尔公司的员工依靠他们对顾客服务需求的准确把握能力、良好的服务技能和精益求精的服务意识，而为顾客提供一流的服务，由此也打造出海尔的服务品牌，使之成为公司的核心能力。

(2) 人力资源的专有性、不可替代性。具有核心专长和技能并认同和遵循企业文化的员工队伍是企业专有的、不可替代的。首先，员工的核心业务专长和技能是与企业的核心业务及经营管理模式相匹配的，是伴随业务的发展而长期积累起来的，既有显性的知识、技能，又有大量隐性的知识、技能，具有很强的专有性，甚至是独一无二的、不可替代的。其次，员工对公司价值观的认同、员工行为习惯的养成、员工相互之间关系的处理方式更是在独特的企业经营环境和文化氛围中长期磨合的结果，更具有独特性和不可替代性。

(3) 人力资源的不可模仿性。对人力资源的专有性的分析表明,企业的独特文化,是与企业的核心业务及经营管理模式相匹配的,员工独特的价值观、核心专长与技能、行为习惯、相互关系及其处理方式等,具有高度的系统性和一体化特征,包括与其环境的动态的一体化,这决定了它的难以模仿性。首先,竞争对手难以准确全面地加以识别,从而令其无从模仿。其次,不同的企业虽然可以吸引到同样优秀的员工,但一方面人本身就存在差异,其对环境的反应也会不同;另一方面,创造出某种具有独特的知识、技能和文化内涵的员工队伍的动态环境系统是难以模仿的。

(4) 人力资源的整合性。人力资源不是个体的概念,而是整体的概念;而且现代企业的人力资源已经具有高度组织化的特征,是与公司文化、战略、经营模式、组织结构、管理方式相融合并与组织的目标、战略相匹配的系统。

具备了上述四个特征的人力资源是企业核心能力的关键因素和重要组成部分。需要强调的是,人力资源作为核心竞争能力的塑造要依赖于人力资源管理。

(二) 人力资源是具有人格及社会特性的特殊资源

人力资源的载体是人,人不仅具有个体的特点,而且可以互相联系、交互作用,组成群体和组织,由此形成的一些特点会对管理者的活动提出特殊的要求。下面分析一些主要的特点。

1. 从个体角度分析

(1) 人格性

人力资源的承载者是人,人不像机器,只要设定程序、开动机关,就会按要求连续运行,人有其独特的生理机制和功能特点;有个性、思想、态度、需求、动机、理想、目标和价值观念;这些生理和心理的特点,直接影响其行为并决定其能力的发挥与发展。要有效地进行人力资源开发与管理就必须认真研究和积极适应这些特点,把人真正作为活生生的、完整的人,而不是作为机器来对待。

(2) 能动性

人不同于机器、不同于物的一个基本特点是具有主观能动性,能够有目的地进行活动,主动地认识和影响一切事物。人的主观能动性

可以表现为两个大的方面：一方面是对外部客观环境的认识、支配、控制、协调和改造；另一方面是对自身的认识，对自我心理、行为的调整、控制，包括自我激励和约束、自我发展方向的选择、自我能力素质的开发等。需要注意的是，人的主观能动性发生作用的方向是双重的，积极的主观能动性是创造性的力量，而消极的主观能动性则是破坏性的力量。如何促使人们发挥积极的能动作用而避免消极的作用，是人力资源开发与管理中始终都需认真对待的问题。

(3) 动态性

人作为生物有机体，要经历“出生—成长—成熟—衰老—死亡”的生命周期变化。与此相适应，人的劳动能力也要经历“生成—发育—发展—衰退—丧失”的变化过程，它既不是生而有之，也并非一成不变，又不会均衡增长和衰退。于是，它衍生出以下的特点和要求：

①人具有劳动能力的自然时间局限于生命周期的中间时段。

②劳动能力的不同内容和形式，如智力、知识、经验、技能、体力等在生命周期不同阶段的发育、发展及衰退的力度和速度不均衡，其存在结构及优劣势的组合状态随时间而变化，有其生理的和心理的规律。

③因此，必须掌握变化特点，科学地加以开发利用。应特别注意两点：一是利用过程的时效性。就某一个体来说，人力资源并非什么时间使用效果都一样；就不同人来说，从事不同职业有不同的黄金、峰值年龄。讲求时效性，就是要在其职业生涯的黄金年龄段，为其提供充分的机会和环境条件，使人力资源处在最佳的使用状态，并取得最大的使用效果。二是开发过程的针对性。无论在组织外或组织内，不同时期，或者说生命周期的不同阶段和职业生涯的不同阶段，开发的目标内容和重点不同，开发途径不同，方法和手段也不同。

(4) 再生性

人力资源的再生性表现为两种不同的主要方式：一是个体的劳动力的再生产，通过劳动力的“耗费—补偿”的不断循环得以实现。二是总体的劳动人口的再生产，通过人口的繁衍更替而实现。当社会再生产以扩大的、结构不断高度化的方式进行时，人力资源的再生产也必须以扩大的、结构不断高度化的方式进行。因此，社会和组织应满

足以下两个基本要求：

①为人力资源的补偿、延续和发展提供必要的物质和其他方面的条件。比如，工资应随平均生活水平的提高和物价的上涨而作出调整。

②持续地进行人力资源的开发。

2. 从社会角度分析

(1) 环境适应性

人生活在社会中，工作在组织中，这些构成了人力资源不同层次的外部环境。人力资源的形成、配置、开发和使用都是社会和组织的活动，与一定的社会环境和组织环境相联系；人的思想观念、价值取向、需求动机、行为选择无一不受环境的影响和制约。因此，组织的人力资源开发与管理必须考虑环境因素及其影响。一方面应该努力创造有利于人力资源开发和利用的良好微观环境和宏观环境；另一方面，在制定人力资源政策和制度、开展人力资源管理活动时要认真分析考察相关环境的特点。

(2) 群体性

现代企业是从事社会化大生产的经济组织，必须按照分工协作的要求把人组织起来，形成有机的整体，才能有效地进行生产、营销、科研、开发等经营管理活动。单靠一个人的力量是难以使企业在竞争激烈的市场中立足的；只有单个人的积极性而没有群体的协调、统一及其积极性、创造性的发挥，同样难以形成企业强大的竞争力和高效的生产力。人力资源的开发与管理不仅要采用现代化的科学方法，引导、调整个体的心理和行为，发挥个人的积极性、主动性、创造性，而且更应重视协调、聚合群体的力量，增强群体凝聚力、创造力，从而提高群体效能。

(3) 层级性

现代企业组织是多层多元的系统。无论在管理组织领域、业务运营领域和技术活动领域都存在着从低到高的等级分工，从而形成一定的层级结构，以此保证组织整体功能的实现。组织中管理、业务、技术、生产领域的高层、中层、低层的不同职务，其工作的内容及对任职人员素质能力的要求各不相同，人力资源的开发与管理必须贯彻能级对称原则。这一要求不仅体现在具体的人力资源安排任用和动态调

整上,而且体现在人员的招聘、评价、报酬、培训等各个环节上。现实中,一方面要努力改变企业中人员素质能力普遍低下、不适应各层次职务要求的状况,招聘优秀人才,提高人员素质,并将新的组织成员按其自身的能力、素质恰当地配置在相应的组织层次位置上;另一方面,也要破除那种把优秀人才等同于高层次人才、认为高层次人才越多越好的认识误区以及相应的在招聘、培训等实践环节中的行为误区,即通常所说的人才高消费倾向,防止由此而造成的各层级人才结构失衡、培训过度、人才浪费及对员工和企业造成的损害。

(三) 人力资源的开发利用水平是多层次的

组织中的人力资源从其开发利用水平上可划分为三个层次,即未充分发展的人力资源、未充分利用的人力资源、已经得到充分开发的人力资源。这三个层次的区分实际上是指组织的人力资源所处的三种不同状态。

1. 第一层次是未充分发展的人力资源

这是指知识、技能未达到高绩效、高层次的或不断发展的职务工作要求的人力资源。这包括以下三个侧面:

(1) 处于只能基本完成工作而不具有创造性地、高绩效地工作所要求的高水平多样化的知识能力技能状态的人力资源。

(2) 从静态的观点考察,企业经营管理系统划分为高、中、低不同层次,对人的知识技能水平也有高低不同的要求,如果只具备低层次职务工作所要求的素质能力而不能胜任较高层次工作的人,则可被认为是未充分发展的人力资源。

(3) 从动态的观点考察,企业在发展,经营内容和方式方法在变革,技术在更新,对人的知识、能力不断提出新的要求。所以,任何人都会有从适应要求到不适应要求的阶段,这时的状态也被称做是未充分发展的人力资源。

2. 第二层次是未充分利用的人力资源

这是指那些智力水平、知识技能均已达到一定要求,但是还处于未被充分利用或是没有得到充分发挥状态的人力资源。处于这种状态的人力资源可以有多种形式的表现和多种原因,可归结为以下三种主要情况:

(1) 配置使用不当,如学非所用、用非所长,使人的优势能力无从发挥;又如一职多配、高能低配等,使人才或人力资源过剩,这里面既有人员的过剩,也有人的部分能力过剩。

(2) 各种环境因素制约,使人的现有能力难以充分发挥出来,比如工作责权配备不当、下属与领导风格不匹配、缺乏积极协作的群体结构和群体氛围等。

(3) 激励机制不健全,使人的积极性、主动性、创造性未被充分调动起来,工作不努力、不负责任、不思进取。在这些情况下,人的劳动能力只是潜在的,虽然已经具有,但并未发挥出来,没有被利用起来去创造财富、创造价值。组织的人力资源没有真正成为价值创造的力量,它本身的价值没有实现,也没有得到证明;组织的价值也无从实现。

3. 第三层次是已得到充分开发的人力资源

这是指那些不仅具有高水平、高绩效工作所要求的知识技能,而且正在充分发挥自己的聪明才智的人力资源。比如,各个企业都有一批在适合自己能力的岗位上大显身手的经营者、科研技术人员、专业人员和高级操作人员。

企业中处于第一、第二层次的人力资源占大部分,处于第三层次的人力资源较少。因此,人力资源开发的任务相当繁重,也极端重要。

需要注意,这三个层次的人力资源可以互相转化。比如,企业引进一条先进生产线,开展一项新的经营业务,或者提升、调动一位员工从事一项新的工作,就可能使许多原本处于第三层次状态的人力资源转变为第一层次状态的人力资源,他们原来熟悉的业务变得不熟悉,原来具有的知识不能应对新的工作和产品,驾轻就熟的工作方法变得不再适用,等等。经过学习、培训后,相当部分的员工掌握了新技术、新知识、新方法,而且积极性很高,就又转变为第三层次的人力资源。如果工作调动安排不合理,或者实行新的人力资源政策员工不认同,或者更换了领导,其指挥、指导不力等,则也可能使第三层次的人力资源转化为第二层次的人力资源。反之,通过科学合理的配置、人员的有效激励,可以使第二层次的人力资源转化为第三层次的人力资源。

对组织和各层次的管理者来说,他们需要时刻关注自己的员工和