

高等院校工商管理系列教材

Gaodeng Yuanxiao  
Gongshang Guanli Xilie Jiaocai

李桂华 主 编  
唐丽颖 副主编  
孔春梅

RENLI ZIYUAN GUANLI

# 人力资源 管理

GAODENG YUANXIAO  
GONGSHANG  
GUANLI XILIE JIAOCAI



中国金融出版社

高等院校工商管理系列教材

# 人力资源管理

李桂华 主 编

唐丽颖 副主编

孔春梅



中国金融出版社

责任编辑：王杰华

责任校对：潘 洁

责任印制：程建国

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/李桂华主编：—北京：中国金融出版社，2004.10  
(高等院校工商管理系列教材)

ISBN 7-5049-3536-0

I. 人… II. 李… 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 (2004) 第 105565 号

出版

发行

**中国金融出版社**

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63286832 (010) 63287107 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010) 63365686

读者服务部 (010) 66070833 (010) 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 16.5

字数 488 千

版次 2005 年 1 月第 1 版

印次 2005 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—5090

定价 32.00 元

如出现印装错误本社负责调换

# 前 言

自古争战“得士者则胜，失士者则败”，可见人才之重要。在现代社会中，组织的兴旺、事业的盛衰也无不与人才有着密切的关联。有人运用拆字法，形象地比喻说：“企业”无人则“止”。管理学家巴纳得指出：企业是由人组成的，靠人运转的，为人服务的系统。由此可见，人是现代企业中最重要要素。

随着知识化、信息化、全球经济一体化时代的到来，竞争的范围日益扩大，竞争的程度空前加剧。国家间、地区间、企业间的竞争，归根结底是人力资源的竞争，尤其是高质量的人力资源竞争。因此，加强对人力资源管理，培养一支高素质的人力资源队伍，则成为当今各个国家、各个地区，尤其是各个企业的重要任务。

经济发达国家的经验证明：人力资源是一切资源中最重要资源，经济发展与人力资本方面的投资成正比。日本、德国之所以能从第二次世界大战的废墟中飞速发展起来，美国之所以能长期保持其经济大国的地位，亚洲“四小龙”之所以能迅速崛起，无一不是抓住了人力资源这一关键的要素，无一不是从发展教育事业入手，无一不是进行了大量的人力资本的投资，从而具备强大的人力资源优势。

当今，企业间的竞争，实际上是对高质量人力资源的争夺。能否吸引高质量的人力资源，对人力资源进行科学的管理，充分调动人力资源的积极性、主动性、创造性，则成为企业能否不断提高其经济效益，实现持续发展的关键。传统的人事行政管理的指导思想、方法及手段无法解决好这一关键问题。它所关注的是制度而不是人本身，关注的是如何控制人而不是激励人，关注的是人的行为的有序性而不是有效性。现代人力资源管理是对传统人事管理及其观念的一次彻底革命，其宗旨和目标是：使人的能力，特别是潜能尽可能得到有效发挥。

为了探讨与介绍当代人力资源管理的最新研究成果,推广人力资源管理的基本原理与方法,本书借鉴了西方人力资源管理理论和我国人力资源管理的研究成果,结合我国人力资源管理的实践与理论探索,力求为广大学生提供一本前瞻性、系统性、创新性、实用性较强的教材。

本书由内蒙古财经学院李桂华教授担任主编,主要负责该书结构设计、大纲的编写、全书的统稿等工作;孔春梅、唐丽颖担任副主编,主要负责编写的具体组织工作。全书编写工作的具体分工如下:第一章由孔春梅编写;第二章由曹振杰编写;第三章由李亚慧编写;第四章由毛文静编写;第五章由韩燕编写;第六章由曹振杰编写;第七章由唐丽颖编写;第八章由李亚慧编写;第九章由李桂华、毛文静、韩燕编写;第十章由李桂华编写。

由于作者水平有限,书中难免有错误和疏漏之处,恳请读者批评指正。

编 者

2004年10月

# 目 录

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第一章 人力资源管理总论              | 1   |
| 第一节 人力资源管理概述              | 2   |
| 一、人力资源系统结构分析              | 2   |
| 二、人力资源管理的含义及特点            | 14  |
| 三、人力资源管理的目标与职能            | 25  |
| 四、人力资源管理的意义               | 34  |
| 第二节 人力资源管理在现代企业管理中的地位     | 41  |
| 一、人力资源管理的发展演变             | 41  |
| 二、人力资源管理的 X 理论、Y 理论和 Z 理论 | 47  |
| 三、人力资源管理的基本原理             | 50  |
| 四、国外人力资源管理                | 61  |
| 五、中国的人力资源管理               | 73  |
| 第三节 人力资源管理者               | 81  |
| 一、人力资源管理者在企业管理中的地位        | 82  |
| 二、人力资源管理者应具备的素质           | 86  |
| 三、人力资源管理者任务与目标            | 89  |
| 本章要点总结                    | 93  |
| 思考题                       | 95  |
| 案例与讨论                     | 95  |
| 研究性探索资料                   | 99  |
| 第二章 人力资本投资与管理             | 105 |
| 第一节 人力资本理论                | 105 |

---

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 一、舒尔茨的人力资本理论 .....         | 105 |
| 二、其他代表人物的人力资本理论 .....      | 107 |
| 三、人力资本投资理论 .....           | 108 |
| 四、人力资本投资收益率的变化规律 .....     | 109 |
| 第二节 人力资本投资与教育培训 .....      | 111 |
| 一、高等教育投资的决策模型 .....        | 111 |
| 二、教育的社会收益与高等教育的信号模型 .....  | 113 |
| 三、在职培训的类型及其成本收益 .....      | 114 |
| 四、在职培训投资决策及其影响 .....       | 116 |
| 第三节 人力资本投资与劳动力流动 .....     | 119 |
| 一、劳动力流动及其影响 .....          | 119 |
| 二、劳动力的跨地区流动 .....          | 120 |
| 三、劳动力的跨职业流动 .....          | 121 |
| 四、劳动力的跨产业流动及在产业内部的流动 ..... | 122 |
| 五、工作流动模型 .....             | 124 |
| 第四节 人力资本与现代企业制度 .....      | 126 |
| 一、企业人力资本的概念 .....          | 126 |
| 二、企业人力资本的特征 .....          | 127 |
| 三、人力资本与企业所有权安排 .....       | 129 |
| 第五节 人力资本管理 .....           | 132 |
| 一、人力资本管理的概念 .....          | 132 |
| 二、人力资本的宏观管理 .....          | 133 |
| 三、企业人力资本管理 .....           | 135 |
| 本章要点总结 .....               | 141 |
| 思考题 .....                  | 143 |
| 案例与讨论 .....                | 144 |
| 研究性探索资料 .....              | 147 |

---

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| <b>第三章 工作分析与工作设计</b> .....  | 153     |
| <b>第一节 工作分析概述</b> .....     | 154     |
| 一、有关工作分析的术语 .....           | 154     |
| 二、工作分析的含义 .....             | 156     |
| 三、工作分析的作用 .....             | 157     |
| 四、工作分析的原则 .....             | 159     |
| <b>第二节 工作分析的程序与方法</b> ..... | 160     |
| 一、工作分析的程序 .....             | 160     |
| 二、工作分析的方法 .....             | 164     |
| <b>第三节 工作说明书的编写</b> .....   | 179     |
| 一、工作说明书的编写内容 .....          | 179     |
| 二、工作说明书的编写要求 .....          | 183     |
| 三、工作说明书范例 .....             | 186     |
| <b>第四节 工作设计</b> .....       | 193     |
| 一、工作设计与工作分析的关系 .....        | 193     |
| 二、工作设计的方法 .....             | 196     |
| <b>本章要点总结</b> .....         | 201     |
| <b>思考题</b> .....            | 202     |
| <b>案例与讨论</b> .....          | 202     |
| <b>研究性探索资料</b> .....        | 203     |
| <br><b>第四章 人力资源规划</b> ..... | <br>205 |
| <b>第一节 人力资源规划概述</b> .....   | 205     |
| 一、人力资源规划的含义 .....           | 205     |
| 二、人力资源规划的作用 .....           | 206     |
| 三、人力资源规划的原则 .....           | 208     |
| 四、人力资源规划的分类 .....           | 211     |
| <b>第二节 人力资源规划的制定</b> .....  | 213     |

---

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 一、人力资源规划的内容 .....      | 213 |
| 二、人力资源规划的制定程序 .....    | 213 |
| 三、人力资源规划的编写 .....      | 218 |
| 四、人力资源管理信息系统 .....     | 220 |
| 第三节 人力资源规划的方法 .....    | 222 |
| 一、人力资源需求预测方法 .....     | 222 |
| 二、人力资源供给分析方法 .....     | 229 |
| 三、人力资源供需综合平衡 .....     | 237 |
| 本章要点总结 .....           | 238 |
| 思考题 .....              | 239 |
| 案例与讨论 .....            | 239 |
| 研究性探索资料 .....          | 243 |
| <br>第五章 人员招聘与选用 .....  | 246 |
| 第一节 人员招聘与选用概述 .....    | 246 |
| 一、人员招聘与选用的原因及要求 .....  | 247 |
| 二、人员招聘与选用的基本程序 .....   | 249 |
| 三、人员招聘与选用的主要形式 .....   | 253 |
| 第二节 人员招聘与选用的测试 .....   | 261 |
| 一、心理测试 .....           | 262 |
| 二、智能测试 .....           | 269 |
| 三、情景模拟 .....           | 269 |
| 四、面试 .....             | 271 |
| 第三节 人员招聘与选用工具的设计 ..... | 278 |
| 一、招聘广告的设计 .....        | 278 |
| 二、招聘登记表的设计 .....       | 279 |
| 三、招聘测试图表的设计 .....      | 281 |
| 第四节 人员招聘与选用的评估 .....   | 286 |

---

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 一、评估的作用 .....         | 286 |
| 二、招聘与选用方法的评估 .....    | 286 |
| 三、招聘与选用结果的评估 .....    | 292 |
| 本章要点总结 .....          | 294 |
| 思考题 .....             | 294 |
| 案例与讨论 .....           | 295 |
| 研究性探索资料 .....         | 299 |
| <br>第六章 员工培训与发展 ..... | 303 |
| 第一节 员工培训概述 .....      | 303 |
| 一、员工培训的地位与目的 .....    | 303 |
| 二、员工培训的程序 .....       | 305 |
| 三、员工培训的方法与效果测定 .....  | 310 |
| 第二节 员工的导向活动 .....     | 323 |
| 一、员工导向活动的意义 .....     | 323 |
| 二、员工导向活动的组织及其内容 ..... | 325 |
| 第三节 员工职业发展 .....      | 329 |
| 一、员工职业发展的意义 .....     | 329 |
| 二、员工职业发展的主要活动 .....   | 335 |
| 三、员工职业发展的管理 .....     | 336 |
| 本章要点总结 .....          | 341 |
| 思考题 .....             | 343 |
| 案例与讨论 .....           | 343 |
| 研究性探索资料 .....         | 346 |
| <br>第七章 绩效考评 .....    | 349 |
| 第一节 绩效考评概述 .....      | 349 |
| 一、绩效考评的意义 .....       | 349 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 二、绩效考评的原则 .....          | 354 |
| 三、绩效考评的程序 .....          | 356 |
| 四、绩效考评中的问题及对策 .....      | 359 |
| 第二节 绩效考评常用技术 .....       | 363 |
| 一、以特质为导向的考评技术 .....      | 364 |
| 二、以行为为导向的考评技术 .....      | 368 |
| 三、以结果为导向的考评技术 .....      | 372 |
| 第三节 绩效考评的实施 .....        | 377 |
| 一、绩效考评的参与者 .....         | 377 |
| 二、收集情报 .....             | 380 |
| 三、确定考评周期 .....           | 381 |
| 四、克服考评中的偏见 .....         | 382 |
| 五、制定绩效改进计划 .....         | 383 |
| 本章要点总结 .....             | 383 |
| 思考题 .....                | 384 |
| 案例与讨论 .....              | 385 |
| 研究性探索资料 .....            | 390 |
| <br>                     |     |
| 第八章 薪酬管理 .....           | 402 |
| 第一节 薪酬管理概述 .....         | 402 |
| 一、薪酬体系的内容 .....          | 402 |
| 二、薪酬的功能 .....            | 405 |
| 三、薪酬管理的概念和内容 .....       | 408 |
| 四、影响薪酬管理的因素 .....        | 409 |
| 第二节 薪酬管理的理论基础 .....      | 411 |
| 一、双因素理论及其在薪酬管理中的应用 ..... | 412 |
| 二、期望理论及其在薪酬管理中的应用 .....  | 412 |
| 三、代理理论及其在薪酬管理中的应用 .....  | 414 |

---

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 四、公平理论及其在薪酬管理中的应用 ..... | 414 |
| 第三节 薪酬设计 .....          | 417 |
| 一、薪酬设计原则 .....          | 418 |
| 二、工作评价 .....            | 419 |
| 三、薪酬结构 .....            | 427 |
| 第四节 员工激励计划 .....        | 429 |
| 一、员工个人激励计划 .....        | 429 |
| 二、员工激励的差别化策略 .....      | 432 |
| 三、员工集体激励 .....          | 438 |
| 本章要点总结 .....            | 441 |
| 思考题 .....               | 442 |
| 案例与讨论 .....             | 443 |
| 研究性探索资料 .....           | 444 |
| <br>                    |     |
| 第九章 劳动关系管理 .....        | 447 |
| 第一节 劳动关系 .....          | 447 |
| 一、劳动关系的主要内容 .....       | 447 |
| 二、改善劳动关系的重要意义 .....     | 449 |
| 三、改善劳动关系的原则和途径 .....    | 450 |
| 第二节 劳动关系管理 .....        | 452 |
| 一、劳动合同及其管理 .....        | 453 |
| 二、劳动时间与劳动保护 .....       | 461 |
| 三、劳动纪律与奖惩 .....         | 466 |
| 第三节 劳动保障 .....          | 468 |
| 一、养老保险 .....            | 468 |
| 二、医疗保险 .....            | 470 |
| 三、失业保险 .....            | 471 |
| 本章要点总结 .....            | 472 |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 思考题 .....                    | 474        |
| 案例与讨论 .....                  | 474        |
| 研究性探索资料 .....                | 478        |
| <b>第十章 人力资源管理发展新趋势 .....</b> | <b>484</b> |
| 第一节 未来的企业组织 .....            | 484        |
| 一、网络化 .....                  | 484        |
| 二、扁平化 .....                  | 485        |
| 三、小型化 .....                  | 485        |
| 四、虚拟化 .....                  | 486        |
| 五、团队化 .....                  | 487        |
| 六、多样化 .....                  | 488        |
| 第二节 未来的人力资源管理 .....          | 488        |
| 一、“以人为本”——人力资源管理的核心理念 .....  | 490        |
| 二、知识型员工——人力资源管理的重心 .....     | 490        |
| 三、员工培训——人力资源管理的中心任务 .....    | 491        |
| 四、柔性管理——人力资源管理的方式 .....      | 491        |
| 五、人和企业的和谐发展——人力资源管理的目标 ..... | 492        |
| 第三节 未来的人力资源部 .....           | 493        |
| 一、未来人力资源部的职能 .....           | 493        |
| 二、未来人力资源部的设置 .....           | 495        |
| 第四节 未来的人力资源管理者 .....         | 496        |
| 一、未来人力资源管理者的角色定位 .....       | 496        |
| 二、未来人力资源管理应具备的能力 .....       | 497        |
| 本章要点总结 .....                 | 498        |
| 思考题 .....                    | 499        |
| 案例与讨论 .....                  | 499        |
| 研究性探索资料 .....                | 508        |

# 第一章 人力资源管理总论

现代管理学与传统管理学的一个显著区别在于：是否承认人力资源在经济发展中的关键作用。第二次世界大战以后，世界经济得到迅猛发展，经济学家为解开经济发展之谜，提出种种理论来解释世界经济的发展，这些理论由于把企业、地区和国家的资源局限于自然资源和资本资源，因此，它们并未从根本上寻找到经济发展的原因。经过多年的研究，芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·T. 舒尔茨（T.T.Schultz）在 20 世纪 50 年代末 60 年代初提出了人力资本的理论，他用这种理论成功地解决了古典经济学家长期以来未曾解决的经济增长的源泉之难题，解开了当代富裕之谜。他认为人力资本才是国家和地区富裕之泉。这种理论突破了只有厂房、机器等物质性资源才是资本的概念，把国家、地区和企业在教育、保健、人口、迁移等方面投资所形成的人之能力的提高和生命周期的延长也作为资本的一种形态。舒尔茨认为，人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能，它是另一种形态的资本，与物质资本共同构成了国民财富，而这种资本的有形形态就是人力资源。这种资源是企业、地区及国家生产和发展的要素之一。

当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点。经济学家认为，土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉，惟独人力资源才是企业 and 国家发展之本。

管理的核心问题是人的管理。用现代的人力资源管理的理论与方法取代传统的人事管理，即以人为本的管理原则是现代企业管理发展的趋势，并逐渐成为企业管理者的共识。企业的竞争，归根到底是人才的竞争。如何吸引和留住企业所需要的人才，如何使员工为企业创造更大的效益，在企业中发挥更大作用，已经成为各级管理者，尤其

是高层管理者十分关心的一个重要问题。与此相应，人力资源管理部門在企业管理体系中也成为一个事关全局的关键部門。但是，如何发挥人力资源管理在企业中的作用，还是许多企业尚未解决的一个问题。企业人力资源管理作为一门学科，从资源开发利用的角度出发，围绕人事匹配、绩效考核、薪资报酬等问题，全面系统地进行探讨，并把这种探讨与投入产出分析结合起来，为提高企业经营效益和管理效率服务。因此，它对于企业管理非常重要，是其他相关学科所不能取代的。

我国是社会主义国家，传统上对组织干部和人事劳资工作是相当重视的，但过去一直是在计划经济体制下运作，如今正处于向社会主义市场经济过渡阶段，面临着深化改革开放，与世界经济接轨，实现企业管理现代化的挑战。管理者了解作为现代管理制度重要组成之一的现代人力资源管理的有关知识，掌握其主要的方法和技能，尤其是更新和建立对人力资源管理的认识和观念，是十分必要的。

## 第一节 人力资源管理概述

### 一、人力资源系统结构分析

#### （一）人力资源的含义

资源是人类社会存在和发展的前提，也是社会中任何一个组织存在和发展的基础。资源是一个经济概念，是指用来进行价值增值的财富。一般来说，对一个组织而言，所拥有的资源大致有四种类型：实体设备的资源、财政资源、技术资源和人力资源。这四者是何种形式的生产过程中都不可缺少的最基本的要素；管理的本质便是对组织所拥有的资源进行理性的配置、组织和利用，使之产生最佳的效果；而且一个组织所拥有的资源的数量和质量将决定其生产和提供产品的数量、规模，影响一个组织的整体实力和竞争力。也就是说，资源要求对其进行“管理”、“开发”，即“可用”不等于用好，用好资源必然需要管理，只有管理好资源才能实现其价值增值的目的。

有资料研究表明, 人力资源 (Human Resource, 简称 HM) 这一概念曾于 1919 年和 1921 年由约翰·科蒙斯 (John.R.Commons) 在其两本著作《产业信誉》与《产业政府》中最早使用过。1954 年美国著名管理大师彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 在《管理的实践》一书中非常明确的提出了“人力资源”这个概念。杜拉克认为: 人是具有企业里任何其他资源都没有的“特殊能力”的资源。但是, 人力资源概念的真正形成与广泛传播并深入人心, 是 20 世纪 60 年代随着舒尔茨 (Theodore.W.Schultz) 和贝克尔 (Gary.S.Becker) 等人的人力资本理论诞生之后。人力资源概念在我国是随着人力资本理论在 90 年代传入我国以后才逐步形成的。

从广义上看, 一国的人力资源是泛指现在和未来一切可能成为生产性要素的人口, 它包括现实的人力资源 (即一个国家或地区在一定时间内拥有的实际从事社会劳动的人口)、潜在的人力资源 (一个国家或地区中具有劳动能力的人口) 和未来的人力资源 (那些未达到劳动年龄的人口)。即智力正常的人都是人力资源; 从狭义上看, 人力资源指一个国家、一个地区乃至一个组织能够作为生产性要素投入社会经济活动的劳动力人口的数量和质量。如同其他资源一样, 人力资源具有量的属性, 也有质的属性。对于一个国家而言, 人力资源的数量反映为一个国家人力资源或劳动力人口的总数。对于一个组织而言, 人力资源的数量表现为组织所实际拥有的员工总数。人力资源的数量在一定程度上反映了一个国家、地区和组织的实力。另一方面, 人力资源质量是比人力资源数量更为重要的一个指标。人力资源的质量是一个国家、地区和组织的劳动者健康状况、知识与技能水平、价值与态度、行为能力等综合因素的反映。一个国家和组织真正拥有了高质量的人力资源, 才真正地拥有了竞争的实力。综上所述, 人力资源就是指一切具有为社会创造物质文化财富, 为社会提供劳务能力的人的总称。

## (二) 人力资源的特点

要进行社会生产, 就必须具备人、财、物三种基本资源, 由于财力是物力的货币表现, 因此, 社会生产的最基本要素或基本资源, 就

是人力资源和物力资源。长期以来，我们常常将工作的重心或管理的重心放在实体设备资源、财务资源、技术信息资源的取得和操作上，往往试图凭借硬体和财务资源的处理来解决经营上的管理问题和挑战，反而忽略了人力资源的特征。比较各种资源，虽然物质、财政技术和人力资源各有其重要性，但人力资源更显特色。

1. 人力资源的能动性。人力资源最显著的特性在于它的能动性，这是区别于一切资源最根本的特质。人力资源之能动性，核心表现为人力资源在管理活动中的主导作用。一切经济活动和管理活动都是人力资源的活动，是由它引发、带动了其他资源的活动。在经济和管理活动中，人力资源的活动总是处在发起、组织、操纵和控制其他资源的中心位置。人力资源能统合其他资源，结合其他资源的效益，因而其脱离了“纯粹资源”地位，而创造更高的价值。另一方面，与其他资源相比，在经济活动中，人力资源是惟一起创造作用的资源。创新是一切组织活动的生命，而只有高质量的人力资源才能承担不断创新的任务。

2. 人力资源的高增值性。一个组织的其他资源，如硬体资源和财政资源的运用方式与范围都有一定的限制和功能，而人力资源则基于“人”的特性，其所产生的价值与影响，收益的份额远远超过其他资源。与其他资源相比，人力资源能在使用过程中不断实现自我补偿、更新和发展。正如被人们称为“人力资本之父”的美国经济学家西奥多·舒尔茨所说：“土地本身并不是使人贫穷的主要因素，而人的能力和素质却是决定贫富的关键。旨在提高人口质量的投资能够极大地有助于经济繁荣和增加穷人的福利。”他测算出美国 1929~1957 年间经济增长中人力资源投资的贡献，其比例高达 33%。据测算，1900~1995 年挪威对于固定资产投资、劳动力投资、智力投资的额度每增加 1% 相应的社会生产量的增加分别为 0.2%、0.76%、1.8%，说明高素质人力资源的投资效果是固定资产投资的 9 倍。

3. 人力资源的无法储存性。自然资源和物质资源可以闲置，资金和财政资源可以存于金融机构，但人力资源往往无法储存，如果现在不应用人力资源，就不能得到人力资源的价值，同时也不能保