

128

F-241
Y28c

21 世纪

人力资源管理

人 力 资 源 管 理

杨 蓉 主 编

东北财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/杨蓉主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2002. 6

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

ISBN 7 - 81084 - 057 - 6

I. 人… II. 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 (2002) 第 024825 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总 编 室: (0411) 4710523

营 销 部: (0411) 4710525

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: dufep@mail.dlptt.ln.cn

大连业发印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 890 毫米 × 1240 毫米 1/32 字数: 349 千字 印张: 12 1/8

印数: 1—6 000 册

2002 年 6 月第 1 版

2002 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 彬

责任校对: 华 烨

封面设计: 钟福建

版式设计: 刘瑞东

定价: 22.00 元

总序——新世纪人力资源管理的思考

跨入新世纪，企业究竟会面对一个怎样的竞争环境呢？对此，企业管理的研究者与实践者们都有一个共识：不确定性是企业所面临的新竞争环境的主要特征，而造成这种不确定性的关键因素就是经济全球化、技术进步和消费者地位的提升。

首先，经济全球化彻底地改变了企业活动的范围。现在，不管愿意不愿意，也不管是主动的还是被动的，即使是一个只在某国内开展经营活动的企业，也必须开始对远在大洋彼岸的竞争对手进行关注与研究了。因此，经济全球化不仅增加了企业竞争环境构成要素的数量，而且增加了企业竞争环境构成要素间相互作用的复杂程度，这就意味着增加了企业竞争环境的不确定性。

其次，科学技术不仅以一种人们难以想象的速度向前发展，而且人们也越来越难以预见这种进步所可能产生的影响。如电子通讯、计算机、国际互联网和其他互动技术的突飞猛进，改变了人们的空间概念，创造出一个没有地理边界限制的地球村。科幻作品中的事物或现象在我们来不及做出准备时就转眼变成了现实，这也不可避免地增加了企业竞争环境的不确定性。

最后，消费者的地位在经济发展中得到不断的提升，福特只提供黑色汽车的时代已经一去不复返了。企业必须追随消费者，因为消费者不仅掌握更多的市场信息，而且不断地进行新的需求选择。企业必须让消费者满意和高兴，因为这已成为企业在高度竞争的市场上获得成功的关键。消费者地位的提高意味着企业对消费需求变化性和多样性的限制能力越来越弱，这也必然导致企业竞争环境不确定性的增加。

以不确定性为特征的竞争环境向企业提出了新的挑战，企业如何应对这一挑战呢？企业管理的研究者和实践者们不约而同地将目光投向了人力资源。例如，核心能力理论认为，企业在本质上永远是一个能力体系，能力是能够为人们共同感受到的社会智力资本，它包括人力资本、结构资本和顾客资本；组织变革理论认为，有效的沟通是一种重要的组

织资源，组织内群体之间、个体之间以及群体与个体之间能否有效地整合和分享有价值的信息与知识是衡量组织有效性的标准，从而将研究的焦点指向了组织内的人；而以资源为基础的企业理论则认为，传统的竞争优势来源（如技术、财务资源的获得）已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。因为人力资源的价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，其细微之处竞争对手难以模仿，所以，企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源，有效地管理人力资本，而不是物质资本，将是企业绩效的最终决定因素等等。

尽管不同的理论对“什么是人力资源？”有着不同的解释，其殊途同归的根本原因却在于“人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的惟一动力”。众所周知，企业之所以存在是因为与自给自足相比为其他人生产是有效率的，不管这种效率是由于规模经济、专业化，还是由于交易费用的节约，它都是组织化的结果。因此，企业是由特定的要素以特定的方式结合在一起，从而具有相对效率优势的一个系统。在这个系统中，人具有其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力，即也只有人，才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见，当企业与环境间的平衡被打破时，必须借助于人的力量，才能重新达成企业与环境间的适配。因此，面对不确定性的竞争环境，企业管理的研究者和实践者都只能从人——这个企业自身变革的惟一动力源上，来试图找出有效的对策。从这一认识出发，可以毫无疑问地断言，人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然。

然而，“人力资源”并不等同于“人力资源管理”，正如一位首席执行官在回答记者提问时所说：“如果你是指小写的 hr（指人力资源），那么我认为其是企业成功的关键；如果你是指大写的 HR（指人力资源部或人力资源管理实践），那我就并不这么认为了。”这表明人力资源管理在实践中并没有受到重视。在学术界，莱特等学者也特地指出：“人力资源，而非人力资源管理，才是企业持续竞争优势之源。”那么，人力资源管理究竟起什么作用呢？为什么起源于 20 世纪 80 年代的人力资源管理热潮会经久不息呢？

首先，人力资源管理在本质上是人力资源能够被开发的工具。企业

管理者们可以使用人力资源管理实践，如人力资源规划、挑选、培训、评估、薪酬系统，来吸引、确认和保留高质量的人力资源。

其次，在企业获得高质量的人力资源之后，人力资源管理的下一个目标是鼓励人们表现出支持企业利益的行为。因为人力资源对企业持续竞争优势来说只是一个必要条件，而不是一个充分条件。人力资源潜力的实现，在一定程度上是由于人们通过表现出特定的行为而允许企业从中获益。

因此，人力资源管理是人力资源和企业绩效关系的中间变量。人力资源仅仅在与正确的人力资源管理实践——通过诱发员工行为产生优势的实践——相结合时，才是有效的。即拥有正确的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也解释了为什么许多企业强调人力资源的重要性，而只有极少的企业能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。

企业管理研究者和实践者对人力资源管理抱有如此巨大的期望，那么其怎样才能帮助企业去迎接这世纪挑战呢？

首先，人力资源管理必须改变其思想观念，从注重“人力资源管理做什么”转变为关心“人力资源管理的产出是什么”，从解决“企业经营运作过程中的人的问题”转变为解决“与人有关的企业经营运作问题”。

其次，人力资源管理必须扮演起新的角色：战略伙伴、职能专家、员工支持者和变革倡导者。其中，战略伙伴角色主要集中于把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。在这一角色中，人力资源管理以战略伙伴的面目出现，通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。职能专家角色要求人力资源管理设计和提供有效的人力资源流程来管理人事、培训、奖励、晋升以及其他涉及组织内部人员流动的事项。员工的支持者角色意味着人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的心理契约，把精力投入到员工日常关心的问题 and 需求上，积极地倾听、积极地反应，并向员工提供为满足他们不断变化的要求所需的资源，创造一个学习的氛围和环境，让企业员工置身于其中，激发出一种自然的学习动力和工作成就感。变革的倡导者要求企业人力资源管理本

着尊重和欣赏企业的传统和历史的同时，具备为未来竞争的观念和行动。

最后，人力资源管理必须掌握新的技能：掌握业务、掌握人力资源、个人信誉和掌握变革。掌握业务要求人力资源管理成为企业核心经营管理层的一部分，了解并参与基本的业务活动，具备强烈的战略业务导向。掌握人力资源是指人力资源管理要确保基本的管理和实践相互协调，并担当起行政职能。个人信誉是指人力资源管理者应具备良好的人际影响能力、问题解决能力和创新能力。掌握变革要求人力资源管理懂得如何领导企业变革与重组。很显然这四种新技能是与人力资源管理的新角色一一对应的。

人力资源管理任重而道远。相对于肩上的千斤重担，这门年轻的学科显得十分的稚嫩，迫切地需要企业管理研究者和实践者们辛勤地培育。东北财经大学出版社的这套丛书从不同的层面、不同的视角对人力资源管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的探讨，对推动人力资源管理的理论发展，提高人力资源管理的实践水平，无疑是雪中送炭。

这套丛书与 20 世纪 90 年代以来陆续引进和出版的人力资源管理教材不同，具有两个显著的特征：一是先进，这套丛书紧跟时代步伐，汇集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法；二是适用，这套丛书以培养能力为目标，吸收了国外教材的众多优点，特别适合于企业管理专业和人力资源管理专业的本科生、硕士研究生、教师以及人力资源经理们使用。总之，这套丛书是国内不可多得的人力资源管理教材。

十分感谢东北财经大学出版社给我这套丛书先睹为快的机会，读书偶感，权且为这套丛书的出版作贺。

赵曙明

2001 年 12 月 28 日于南京大学

前 言

20 世纪六七十年代以来，组织中的传统人事管理逐渐被人力资源管理所替代，进入了以人力资源为核心的现代组织管理新时代。这个新时代有以下特征：

工业革命曾经改变了规模和力量的参数，使组织的利益和国家的发展演进以物质规模和自然资源的获取为重心。而在知识经济和新经济模式中，物质资源的规模作用正在逐渐减弱，取而代之的是人力资源作用的稳步上升。组织的强大与弱小的界限越来越模糊，只有快慢、新旧和优劣之分。

“人”是组织的灵魂，无论是哪一个组织都离不开“人”。“人是管理的第一要素”已成为人们的共识，人力资源管理的优劣直接影响整个组织的经营状况。没有科学合理的人力资源管理，就不会有组织可持续发展的未来。

人力资源开发程度对一个组织的发展至关重要。实践证明：制定有效的人力资源管理政策并加以积极地实施，得到的回报是更高的生产率、高质量的产品和良好的服务，最终获得好的经济效益。通过开展有效的人力资源管理工作来最大限度地挖掘人力资源的发展潜力，是组织提高竞争力、建立核心优势的必要手段。

员工的技能、知识专长和各种关系是组织中的最为宝贵的资源。一个组织越是业绩平平，人才外流就愈加严重，最终导致组织不能正常的发展。

为了迎接新时代对组织人力资源管理的挑战，我们编写了《人力资源管理》一书，展示了组织人力资源管理在新时代的基本框架，更多地体现出以下特征：

第一，突出人力资源管理的新理念，即人力资源管理是以人力资源开发为管理重点，注重人力资源的自主能动性，强调对人力资源的激励作用和人力资源的创新作用在人力资源开发中的重要性。

第二，围绕“以人为本”开展人力资源管理活动，将心理学的概念

引入人力资源管理,运用心理测量技术分析组织中员工的性格、心理状态,为组织中的管理人员有效地开展管理工作提供了科学依据。

第三,薪酬管理作为人力资源管理的重要组成部分越来越受到组织的重视,新兴的薪酬计量方式层出不穷,但无论何种计量方式都是人力资源价值的不同体现,都对人力资源自我发展完善起到了有效的激励作用。

第四,激励是开展人力资源管理工作的重要手段。激励的方式多种多样,针对员工所处的不同地区、不同需求和各自的性格特点实施不同的激励方式,做到因地制宜、因人而异,只有这样才能得到良好的激励效果。同时在激励过程中还注重员工的素质提高,加强员工培训,提高组织拥有人力资源的价值。由于高科技的运用和经济的发展,尤其是经济全球化的发展导致组织从形式到内容都发生了巨大变化,这就要求组织的培训无论是方式还是内容都要立足于高起点、创新性和国际化,摒弃了以往陈旧的培训内容和枯燥落后的培训方式。

第五,关注国外人力资源管理的最新发展和变化趋势,研究先进的人力资源管理模式,最终以我国为中心,探索出一套符合中国国情的人力资源管理模式,通过制度创新创造出良好的经济效益是我们从事人力资源管理研究的同仁们孜孜以求的目标。

同时该教材还有较强的系统性、完整性和创新性,在占有最新资料、综合最新的人力资源管理理论和实践的基础上,以浅显易懂的文字系统阐述人力资源管理概念和人力资源管理技巧。本书的每一章都附有学习目标、案例和整套的习题,以使读者在学习每一章内容时做到有的放矢,增强了学习效果;习题练习对学员所学习的人力资源管理知识的巩固加深大有裨益,同时案例又使学员加深对人力资源管理的理解、学会在实际工作中运用人力资源管理理论和技巧;更为独特的是每一章后还附有补充阅读材料,读者通过补充材料的阅读可以了解目前人力资源管理发展的最新动态,达到全面透彻地理解掌握人力资源管理理论知识和方法,因此本书适合大专院校的学生、研究生、自学者和管理者学习,是一本优秀的教科书。

本书由北京物资学院劳动人事系副教授杨蓉任主编,具体分工如

下:

杨蓉、陈玉林:第1章、第6章、第8章;刘江:第2章、第3章;李玲:第4章、第5章、第7章、第10章;刘旗:第9章、第11章、第12章;全书由杨蓉副教授总纂定稿。

经过《人力资源管理》编写组成员们的不懈努力,这本凝结了编写组成员众多心血和智慧的书终于即将出版了。经过东北财经大学出版社的精心设计,这本书以丰富而新颖的内容和卓然不同的形式呈现在读者面前;但是,由于时间仓促、水平有限,许多人力资源管理的新实践、新探索没有尽含其中。尽管如此,《人力资源管理》这本书仍然具有一定的学术价值,表现出一定的创新性和较强的时代气息。

本书在编写过程中参考了大量的国内外文献,得到了东北财经大学出版社编辑多方面的热情帮助,在此表示由衷的感谢。

希望专家、学者和广大的读者不吝赐教。

编 者

2002年4月

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

编 审 委 员 会

(以姓氏笔画为序)

- 马培生 山西财经大学公共管理学院院长, 教授
朱 舟 上海财经大学国际工商管理学院人力资源管理系
副教授, 博士
李严锋 云南财贸学院工商管理学院教授, 博士生
何承金 四川大学工商管理学院教授
张 兵 南京农业大学经贸学院副院长, 教授
张 德 清华大学经济管理学院教授, 博士生导师
张 磊 上海财经大学会计学院博士后
张文贤 复旦大学管理学院教授, 博士生导师
杨 蓉 北京物资学院, 副教授, 硕士生导师
周文霞 中国人民大学劳动人事学院副教授
赵曙明 南京大学国际商学院院长, 教授, 博士生导师
姜法奎 云南财贸学院工商管理学院常务副院长, 教授,
硕士生导师
唐宁玉 上海交通大学副教授

目 录

第1章 人力资源管理概述	1
□ 学习目标	1
1.1 人力资源管理概念	1
1.2 直线——职能管理中的人力资源管理	11
1.3 人力资源管理的历史和发展	13
1.4 人力资源管理的理论渊源	19
1.5 人力资源管理面临的挑战	23
□ 个案分析	25
□ 本章小结	30
□ 关键概念	31
□ 课堂讨论题	31
□ 复习思考题	32
□ 自测题	32
□ 补充阅读材料	32
第2章 人力资源规划	35
□ 学习目标	35
2.1 人力资源规划的含义及作用	35
2.2 人力资源规划的步骤和影响因素	40
2.3 人力资源预测	44
□ 本章小结	57
□ 关键概念	57
□ 课堂讨论题	57
□ 复习思考题	58
第3章 工作岗位分析	59
□ 学习目标	59
3.1 工作岗位分析的基本概念	59
3.2 工作岗位分析的原则和方法	64

3.3 工作岗位分析的程序	69
3.4 工作岗位分析的使用方法	73
3.5 工作说明书	79
□ 本章小结	80
□ 关键概念	80
□ 课堂讨论题	81
□ 复习思考题	84
第4章 人员素质测评	85
□ 学习目标	85
4.1 人员素质测评概述	85
4.2 人员素质测评的方法	93
4.3 常用心理测量工具及其功能分析	94
4.4 人员素质测评方案的制定	101
附录一 气质调查问卷	104
附录二 自尊调查问卷	108
附录三 意志品质调查问卷	109
附录四 处事风格问卷	111
附录五 心理适应性问卷	113
附录六 压力承受力问卷	115
附录七 挫折承受力问卷	121
附录八 人际交往水平问卷	122
附录九 人员素质测评工具汇总	125
□ 本章小结	126
□ 关键概念	127
□ 课堂讨论题	127
□ 补充阅读材料	127
第5章 招募与甄选	129
□ 学习目标	129
5.1 人员招募	129
5.2 人员甄选	141

☐ 个案分析	153
☐ 本章小结	153
☐ 关键概念	154
☐ 课堂讨论题	154
☐ 复习思考题	154
☐ 补充阅读材料	154
第 6 章 员工培训与开发	157
☐ 学习目标	157
6.1 员工培训与开发概述	157
6.2 培训需求分析	164
6.3 培训与开发规划	172
6.4 员工培训方法	176
6.5 员工培训评估	181
6.6 员工职业生涯管理	185
☐ 个案分析	191
☐ 本章小结	193
☐ 关键概念	195
☐ 课堂讨论题	195
☐ 复习思考题	195
☐ 自测题	195
第 7 章 激励	197
☐ 学习目标	197
7.1 激励概述	197
7.2 激励理论	200
7.3 激励理论在工作中的应用	212
7.4 激励方案的设计和实施	219
☐ 个案分析	223
☐ 本章小结	224
☐ 关键概念	225
☐ 课堂讨论题	225

□ 复习思考题	226
第8章 绩效考评	227
□ 学习目标	227
8.1 绩效考评概述	227
8.2 绩效考评的方法	235
8.3 绩效考评程序	241
8.4 绩效考评中出现的问题及对策	245
附录一 考核的层次和类别区分表	249
附录二 考核侧重表	250
附录三 考核评价表	250
□ 个案分析	251
□ 本章小结	252
□ 关键概念	253
□ 课堂讨论题	253
□ 复习思考题	255
□ 自测题	255
□ 补充阅读材料	256
第9章 薪酬管理	266
□ 学习目标	266
9.1 薪酬概述	266
9.2 工作评价	272
9.3 战略性薪酬计划	284
9.4 激励性薪酬计划	287
9.5 员工福利	290
□ 本章小结	297
□ 关键概念	298
□ 课堂讨论题	298
□ 复习思考题	299
第10章 组织与人力资源管理	300
□ 学习目标	300

10.1 组织战略与人力资源管理	300
10.2 组织结构与人力资源管理	307
10.3 组织文化（企业文化）与人力资源管理	323
□ 本章小结	326
□ 关键概念	327
□ 课堂讨论题	327
□ 复习思考题	327
□ 补充阅读材料	328
第 11 章 美日人力资源管理模式比较	330
□ 学习目标	330
11.1 美国的人力资源管理模式	330
11.2 日本的人力资源管理模式	335
11.3 美日人力资源管理模式对我国的启示	347
□ 本章小结	349
□ 关键概念	350
□ 课堂讨论题	350
□ 复习思考题	350
第 12 章 国际人力资源管理	351
□ 学习目标	351
12.1 国际人力资源管理概述	351
12.2 跨国企业员工的来源	353
12.3 跨国企业员工的招募与甄选	355
12.4 跨国企业员工的培训	356
12.5 跨国企业国际管理人员的评价	358
12.6 外派人员的薪酬	360
□ 本章小结	363
□ 关键概念	363
□ 课堂讨论题	363
□ 复习思考题	364
主要参考文献	365

第1章 人力资源管理概述

【学习目标】

在学习人力资源管理的内容之前，首先，要掌握人口资源、劳动力资源、人力资源及人才资源的相关概念。其次，要掌握人力资源管理的含义及其职能。最后，了解人力资源管理发展历程和发展趋势；人力资源管理面临的挑战；人力资源管理的理论渊源；传统的人事管理和人力资源管理的区别。

1.1 人力资源管理概念

1.1.1 管理的概念

人力资源管理是管理学的一个分支，在管理活动中具有举足轻重的地位。因此，在研究人力资源管理的内涵时，我们首先分析一下管理的概念和基本职能。

进入20世纪以来，各行各业蓬勃发展，系统研究人类管理活动的管理学也随之得到愈来愈深入的发展。对管理学也就出现了多种不同的理解，如：

管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

管理是第一生产力，具有整合和效率倍增的作用。

管理就是由一个或多个的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

管理是科学技术转化为现实生产力的前提，是提高经济效益的决定性因素，是推动现代社会发展的强大杠杆。

管理是一种工作程序，一种办事方法。

以上各种不同的定义都是从某一个侧面解释了管理的属性，不能概括管理的全部内涵。由于管理涉及许多领域，是普遍的社会现象，所以，管理的概念也不是单一的。

归纳起来，管理的定义可以表述为：管理是指某一组织中的管理者，通过管理的计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能协调他人的活动，共同实现组织既定目标的活动过程。

从管理的定义出发我们进一步考察出管理的内涵是，以人为核心，以建立分工合作为重点，在融洽的人际关系中，充分利用或改变各种资源，满足人们的物质和精神需要，达到组织的目标。管理的根本目的在于寻求组织和社会效率的最大化。

管理的发展方向是管理的创新化、整体化和国际化，这也是现代各种组织的发展主流。

1.1.2 人力资源的概念

人力资源是与自然资源或物质资源相对应的概念，有广义人力资源和狭义人力资源之分。广义的人力资源是指以人的生命为载体的社会资源，凡是智力正常的人都是人力资源。狭义的人力资源则是智力和体力劳动能力的总称，也可以理解为是为社会创造物质文化财富的人。

狭义的人力资源概念告诉我们，人力资源是包含在人体内的一种生产能力，若这种能力未发挥出来，它就是潜在的劳动生产力；若开发出来，就是现实的劳动生产力。

将人力资源的狭义概念引入到人力资源管理，则是指组织内具有劳动能力的人的总和，包括数量和质量两个指标。

与人力资源相关的概念还有人口资源、劳动力资源和人才资源，准确地把握这些概念和它们之间的相互关系，有助于我们准确地理解人力资源的实质、内涵及其重要性。

人口资源是指一个国家或地区的人口总体，具体的、个体的人是其基本形态。

劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和，侧重于劳动者数量。这个概念既强调劳动者应具有一定的