



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21世纪清华MBA精品教材

人力资源 开发与amp;管理

(第三版)

张 德 主编

MBA

Human Resources Development
and Management

清华大学出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21世纪清华MBA精品教材

张德 主编

人力资源 开发与amp;管理

(第三版)

MBA

Human Resources Development and Management

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

随着人类进入知识经济时代,人力资源的竞争已经成为企业之间、国家之间、地域之间竞争的焦点。人力资源开发与管理也成为管理学科的核心课程。本书是2001年版的修订版,不仅增加了最新的学术和应用研究的理论成果,而且融入了最近几年来出现的新的管理理念;此外,加强了案例部分的建设,更新了章末的案例库。本书既有理论上的先进性、创造性,又有实践上的适用性和可操作性;既考虑到教学内容国际上的通用性,又考虑到适合中国国情。本书结构严谨,层次清晰,文笔流畅,准确精练,便于教学与自学。

读者对象远不止 MBA 学生,还适合于经济管理专业和公共管理专业的本科生、研究生,各类管理干部学院和高级经理培训班的学生,政府部门、企事业单位的管理者,以及一切想扩充和更新人力资源开发与管理知识的朋友。

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

人力资源开发与管理/张德主编.—3版.—北京:清华大学出版社,2007.4

21世纪清华 MBA 精品教材

ISBN 978-7-302-14759-6

I. 人… II. 张… III. ①劳动力资源—资源开发—研究生—教材 ②劳动力资源—资源管理—研究生—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 026364 号

责任编辑:贺岩

责任校对:宋玉莲

责任印制:孟凡玉

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

印刷者:北京密云胶印厂

装订者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:27.5 插页:1 字 数:613千字

版 次:2007年4月第3版 印 次:2007年7月第2次印刷

印 数:8001~13000

定 价:38.00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:019906-01

作者简介



· 张 德 ·

清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系主任、教授、博士生导师。主要科研方向为组织文化、人力资源开发与管理、企业管理合理化、企业或地区发展战略。已在报刊上发表论文233篇，出版著作24本，其代表作为《从科学管理到文化管理》、《中国企业文化——现在与未来》、《管理学》、《人力资源开发与管理》、《组织文化建设》、《组织行为学》、《和谐管理》等。他注重将理论研究与应用研究相结合，已为49家企业进行管理咨询。先后被聘为中国企业文化研究会常务理事、学术委员会委员，北京企业文化建设协会副会长、特邀研究员，中国人才研究会常务理事，中国劳动学会常务理事、学术委员会委员，中国人力资源开发研究会常务理事，美国人力资源开发学会会员。2004年荣获亚太人力资源研究协会、香港人力资源管理学会、中华人力资源管理协会及《财智》杂志（中国）联合评选的“2004年中国杰出人力资源教育精英奖”。

21世纪清华MBA精品教材

◎ 创业管理学

姜彦福 张炜 主编

◎ 会计学（第二版）

夏冬林 主编

◎ 组织行为学

陈国权 主编

◎ 人力资源开发与管理（第三版）

张德 主编

◎ 现代管理学

张德 主编

编委会名单

主任委员 赵纯均

副主任委员 陈国青 仝允桓

委 员 (以拼音排序)

陈 剑 陈 晓 陈章武

李子奈 钱小军 钱颖一

宋逢明 吴贵生 魏 杰

夏冬林 赵 平 张 德

朱武祥 朱玉杰

第三版前言

FOREWORD

人力

资源开发与管理

人力资源开发与管理是一门新兴学科，近些年来发展很快，无论在理论上还是在实践上都不断地更新和完善。自从本书第二版出版以后，得到了读者的充分肯定和广泛欢迎；为了更好地满足读者的需要，在第三版中我们用最新的眼光，从三个方面进行了审定和修改：第一，增加近几年来最新的学术和应用研究的理论成果；第二，融入了最近几年来出现的新的管理理念；第三，加强了案例部分的建设，更新了章末的案例库，精选的案例无论从质量还是实际意义方面都有所突破，从而使这本 MBA 教材的实践价值大大提高。第三版内容的变化切合中国的企业管理实际，又融进了最新的学术成果，增强了本书的可读性和应用价值，希望读者能够从中受益。第三版各章作者与第二版相同，此外，马月婷博士参加了第三版的修订工作，在此向她表示衷心的感谢。

由于作者才疏学浅，书中难免有诸多不准确的地方，望读者见谅，也希望得到更多的指教。

张 德

2006年11月17日于清华园

人力

资源开发与管理

序

PREFACE

随着全球经济一体化时代的到来，竞争的范围迅速扩大，竞争的程度空前加剧。那么，谁将是竞争中的胜者？是那些占据人力资源优势的地区、国家和企业。因为经济竞争，说到底还是人才的竞争，是人力资源综合素质的竞争。被称作“经营之神”的日本著名企业家松下幸之助说得好：“国家的兴盛在于人，国家的灭亡亦在于人，古圣先贤，早有明训；回顾古来历史，可谓丝毫不爽。经营事业的成败，不容讳言，与治国同一道理，在于人事安排是否合宜。”毫无疑问，人力资源的开发与管理，应该成为一切管理者的必修课。

本书是专门为我国工商管理硕士（MBA）编写的，它同时适用于经济管理专业的本科生、研究生以及企业经理、事业单位和政府部门管理者的教育和培训。这本教材遵循“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，全面借鉴了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，吸收了中国古代人事管理思想的精华，并与中国的特殊国情相结合，力求使本书内容富有先进性、科学性、民族性、时代性和实用性。

本书大体上包括三个方面内容：第一，理论部分。介绍西方和中国人力资源开发与管理发展史，理清思想渊源，阐述人力资源开发与管理的基本概念和基本原理；第二，实务部分。介绍关于工作分析与职位评价，人力资源计划与招聘，人员使

用与调配,绩效管理、薪酬管理、人员培训、组织文化、职业计划与发展、劳动关系等方面的实际工作原则、方法和技巧;第三,探索部分。介绍人力资源开发与管理、人事风险、对领导者素质的要求,人力资源的跨文化管理,最后展望了人力资源管理在21世纪的发展前景。

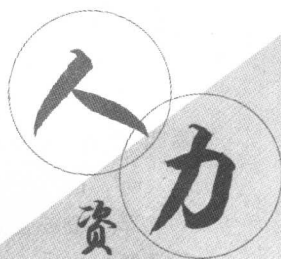
本书第二版是在第一版基础上修改而成。一方面,增补了近两年人力资源管理的新知识、新理论、新方法;另一方面,补充了一些典型案例,增加了教学的应用训练。我的几个助手参加了第二版的写作,王雪莉副教授(博士)负责第六章、第七章、第十五章;曲庆讲师(博士)负责第四章、第五章、第十章、第十一章;马力博士负责第八章、第十二章;刘理晖博士负责第三章;张德教授负责第一章、第二章、第九章、第十三章、第十四章、第十六章。张震博士和李光硕士分别参加了第九章和第十三章的写作。全书由张德教授策划和统编。

本书在写作过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作,因限于篇幅,未能一一注明,在此向著作者深表谢忱。

由于作者知识和经验的局限性,错误和疏漏在所难免,恳请专家、学者、企业家和广大读者批评指正。

张 德

2001年6月于清华园



目 录

CONTENTS

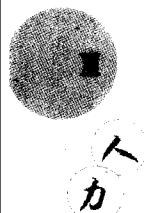
| | |
|--------------------------------|----------|
| 第三版前言 | III |
| 序 | V |
| 第 1 章 人力资源开发与管理导论 | 1 |
| 第一节 人力资源开发与管理含义和特点 | 1 |
| 一、人力资源的含义 | 1 |
| 二、人力资源的特点 | 2 |
| 三、人力资源开发与管理含义 | 3 |
| 四、人力资源开发与管理特点 | 4 |
| 第二节 人力资源开发与管理的目标和任务 | 5 |
| 一、取得最大的使用价值 | 6 |
| 二、发挥最大的主观能动性 | 6 |
| 三、培养全面发展的人 | 9 |
| 第三节 从管理的软化看人力资源开发与管理的兴起 | 10 |
| 一、从经验管理、科学管理到文化管理 | 10 |
| 二、人力资源开发与管理的兴起 | 13 |

| | |
|---------------------------------|-----------|
| 第四节 从改革开放看中国企业的人力资源开发与管理 | 13 |
| 一、世界竞争力排行榜的启示 | 13 |
| 二、中国企业人力资源开发与管理的现状 | 14 |
| 复习题 | 15 |
| 思考题 | 15 |
| 第2章 人力资源开发与管理的基本原理 | 17 |
| 第一节 关于人的哲学 | 17 |
| 一、人性假设理论 | 17 |
| 二、马斯洛的需要层次理论 | 20 |
| 三、马克思主义关于人的理论 | 21 |
| 第二节 人事矛盾运动规律 | 23 |
| 一、人事矛盾的一般规律 | 23 |
| 二、人事矛盾产生的客观原因 | 23 |
| 三、人力资源开发与管理的基本职能 | 24 |
| 第三节 人事管理原理 | 25 |
| 一、同素异构原理 | 25 |
| 二、能级层序原理 | 25 |
| 三、要素有用原理 | 26 |
| 四、互补增值原理 | 27 |
| 五、动态适应原理 | 28 |
| 六、激励强化原理 | 29 |
| 七、公平竞争原理 | 29 |
| 八、信息催化原理 | 30 |
| 九、主观能动原理 | 30 |
| 十、文化凝聚原理 | 31 |
| 第四节 中国古代的人事思想 | 32 |
| 一、为政之要，唯在得人 | 33 |
| 二、人生而有欲，相持而长 | 33 |
| 三、取胜之本，在于士气 | 33 |
| 四、刚柔相济，赏罚严明 | 34 |
| 五、德才兼备，选贤任能 | 34 |
| 六、知人善任，不课不用 | 35 |
| 七、率先示范，治身为重 | 36 |
| 八、勤于教养，百年树人 | 37 |
| 第五节 发达国家的人力资源开发与管理思想 | 37 |
| 一、以人为本，尊重个人 | 38 |
| 二、人力资源管理是总经理职责的重要组成部分 | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 三、最高管理层的责任是平衡利益相关者的利益 | 38 |
| 四、应把人力资源看成是社会资源 | 38 |
| 五、应从战略实施观点看待人力资源管理 | 38 |
| 六、对人力资源开发与管理应进行多层次的社会评估 | 39 |
| 七、企业主要的人力资源管理政策包括四个方面 | 39 |
| 八、制定人力资源政策时应考虑的八个要素 | 40 |
| 第六节 中国企业人力资源开发与管理的发展趋势 | 40 |
| 一、由随意性大的经验管理走向科学管理——科学化趋势 | 40 |
| 二、由人治走向法治——制度化趋势 | 40 |
| 三、由以物为中心走向以人为中心——人性化趋势 | 41 |
| 四、人力资源管理部门由事务性部门走向战略性部门——战略化趋势 | 41 |
| 五、人力资源管理由办事人员走向职能专家——专业化趋势 | 41 |
| 六、人力资源管理由封闭式管理走向开放式 管理——社会化、国际化趋势 | 42 |
| 七、人力资源的激励由薪酬独木桥走向薪酬与文化 并行道——激励非物质化趋势 | 42 |
| 八、人力资源管理由重管理轻开发走向以开发 主导——目标长期化趋势 | 42 |
| 复习题 | 43 |
| 思考题 | 43 |
| 案 例 以人为本，共创辉煌——记中兴通讯的 人力资源开发机制 | 45 |
| 第3章 人力资源开发与管理的基礎工作 | 48 |
| 第一节 组织设计 | 48 |
| 一、组织的基本概念 | 48 |
| 二、组织设计的基本内容 | 50 |
| 三、如何设计一个富有弹性的组织 | 52 |
| 四、常见的组织结构类型 | 53 |
| 第二节 定编定员管理 | 55 |
| 一、定编定员管理的基本概念 | 55 |
| 二、定员标准 | 56 |
| 三、定员方法 | 57 |
| 第三节 工作分析 | 59 |
| 一、工作分析：人力资源管理的基本工具 | 60 |
| 二、信息的收集 | 62 |
| 三、工作分析的實施过程 | 67 |
| 四、职位说明书的编写与管理 | 68 |

| | |
|----------------------------|------------|
| 第四节 职位评价 | 70 |
| 一、职位评价：科学的薪酬管理工具 | 70 |
| 二、职位评价的实施过程 | 72 |
| 三、职位评价中常见的问题 | 75 |
| 四、职位分类 | 76 |
| 复习题 | 78 |
| 思考题 | 79 |
| 附录 岗位说明书 | 80 |
| 案例 大华公司实施工作分析的过程 | 83 |
| 第4章 人力资源计划 | 87 |
| 第一节 人力资源计划的含义与功能 | 87 |
| 一、人力资源计划的含义 | 87 |
| 二、人力资源计划的主要内容 | 88 |
| 三、人力资源计划的功能 | 90 |
| 第二节 人力资源需求预测 | 91 |
| 一、影响人力资源需求的因素 | 91 |
| 二、人力资源需求预测的方法 | 91 |
| 第三节 人力资源供给预测 | 94 |
| 一、组织内部人力资源供给预测 | 94 |
| 二、组织外部人力资源供给预测 | 96 |
| 第四节 人力资源计划程序 | 96 |
| 一、明确企业战略与经营计划 | 97 |
| 二、人力资源需求预测 | 97 |
| 三、人力资源供给预测 | 97 |
| 四、确定人员净需求 | 98 |
| 五、确定人力资源目标 | 98 |
| 六、制定具体计划 | 98 |
| 七、对人力资源计划的审核与评估 | 99 |
| 复习题 | 101 |
| 思考题 | 102 |
| 案例 信达公司的人力资源计划 | 103 |
| 第5章 人员招聘与人才测评 | 107 |
| 第一节 招聘概述 | 107 |
| 一、招聘的目的 | 107 |
| 二、招聘的程序 | 108 |

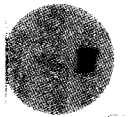
| | |
|---------------------------|------------|
| 三、招聘的原则 | 108 |
| 第二节 人员招聘 | 109 |
| 一、招聘的途径 | 109 |
| 二、内部招聘的来源和方法 | 109 |
| 三、外部招聘的来源和方法 | 110 |
| 第三节 人员选拔与人才测评 | 112 |
| 一、人员选拔的信息依据 | 112 |
| 二、人才测评的含义 | 113 |
| 三、人员选拔方法与人才测评技术 | 113 |
| 四、选拔方法的使用 | 119 |
| 五、测试的信度与效度 | 120 |
| 第四节 面试 | 121 |
| 一、面试的分类 | 121 |
| 二、面试的规范化 | 122 |
| 三、有效面试的技巧 | 123 |
| 四、影响面试的因素 | 124 |
| 第五节 招聘管理工作 | 125 |
| 一、招聘网络的开发与维护 | 125 |
| 二、相关文件和工具设计 | 126 |
| 三、题库建设 | 126 |
| 四、对面试人员的培训 | 126 |
| 五、人才库建设 | 126 |
| 复习题 | 126 |
| 思考题 | 127 |
| 附录 结构化面试指南 | 128 |
| 案例 同仁堂招聘“双总” | 131 |
| 第6章 人员的使用与调配 | 134 |
| 第一节 人员使用的原则 | 134 |
| 第二节 人员调配的作用和意义 | 135 |
| 一、人员调配的含义 | 135 |
| 二、人员调配的作用和意义 | 135 |
| 第三节 人员调配的原则和类型 | 136 |
| 一、人员调配的原则 | 137 |
| 二、人员调配的类型 | 139 |
| 三、人员调配的程序 | 139 |
| 第四节 人员职务升降 | 140 |
| 一、人员职务升降的意义 | 140 |



| | |
|-------------------------------|------------|
| 二、职务晋升的实施 | 141 |
| 三、我国人事任用方式 | 142 |
| 第五节 人员流动的理论基础 | 144 |
| 一、勒温的场论 | 144 |
| 二、卡兹的组织寿命学说 | 144 |
| 三、库克曲线 | 145 |
| 四、中松义郎的目标一致理论 | 146 |
| 第六节 人员流动管理 | 147 |
| 一、人员流动的类型 | 147 |
| 二、人员流动的原则 | 147 |
| 三、人员流动的形式 | 148 |
| 四、建立和完善人员流动的内部机制和外部环境 | 149 |
| 复习题 | 150 |
| 思考题 | 150 |
| 案 例 AAA 发动机研究所李先生的窘境 | 151 |
| 第 7 章 人事风险 | 154 |
| 第一节 人事风险的含义 | 154 |
| 第二节 人事风险的危害 | 156 |
| 一、非正常损耗有形资产 | 156 |
| 二、信誉损害 | 156 |
| 三、干扰和破坏总体战略 | 156 |
| 四、降低配置效率 | 156 |
| 五、降低组织的发展、创新动力和削弱组织的凝聚力 | 157 |
| 第三节 人事风险的主要表现 | 157 |
| 一、针对企业的违法犯罪行为 | 157 |
| 二、官僚主义 | 157 |
| 三、虚报浮夸, 截留、扭曲信息 | 158 |
| 四、部门利益至上的小团体主义 | 158 |
| 五、争权夺利的内部争斗 | 158 |
| 六、违反客观规律的行为 | 159 |
| 七、任人唯亲、拉帮结派、排斥异己、嫉贤妒能 | 159 |
| 第四节 人事风险形成的原因 | 160 |
| 一、人事风险的特征 | 160 |
| 二、人事风险产生的条件 | 161 |
| 第五节 规避和防范人事风险的对策 | 166 |
| 一、对策的约束条件 | 166 |
| 二、防范人事风险的对策 | 167 |



| | |
|------------------------------|------------|
| 复习题 | 169 |
| 思考题 | 169 |
| 案 例 小会计贪污挪用公款 2 亿多元 | 170 |
| 第 8 章 绩效管理 | 172 |
| 第一节 绩效管理的意义 | 172 |
| 一、绩效管理的概念 | 172 |
| 二、绩效管理的内容 | 174 |
| 三、绩效管理的应用 | 174 |
| 第二节 绩效考核的方法 | 176 |
| 一、基于员工特征的绩效考核方法 | 177 |
| 二、基于员工行为的绩效考核方法 | 183 |
| 三、基于工作结果的绩效考核方法 | 188 |
| 四、绩效考核方法应用的选择 | 190 |
| 第三节 绩效考核的执行及问题 | 191 |
| 一、绩效考核中容易出现的问题 | 192 |
| 二、如何避免在绩效考核中可能出现的问题 | 194 |
| 三、考核的执行人 | 195 |
| 四、绩效考核期限 | 197 |
| 第四节 绩效反馈与改进 | 198 |
| 一、反馈干涉理论 | 198 |
| 二、进行绩效反馈 | 199 |
| 第五节 平衡计分卡法简介 | 203 |
| 一、传统部门及组织考核的局限 | 203 |
| 二、平衡计分卡法的发展 | 204 |
| 三、平衡计分卡法的应用 | 204 |
| 复习题 | 206 |
| 思考题 | 206 |
| 案 例 步入坦途的四川成绵高速公路有限公司 | 208 |
| 第 9 章 薪酬管理 | 212 |
| 第一节 报酬的含义和内容 | 212 |
| 第二节 薪酬的含义和内容 | 214 |
| 第三节 工资制度 | 215 |
| 第四节 工资给付方式 | 219 |
| 第五节 工资关系 | 221 |
| 第六节 福利 | 224 |



- 一、福利的重要性 225
- 二、影响福利的因素 225
- 三、福利的类型 226
- 四、福利的管理 227
- 第七节 奖励和惩罚 228
 - 一、奖励和惩罚的种类 228
 - 二、奖励的技巧 228
 - 三、惩罚的技巧 231
 - 四、奖惩的综合运用 232
- 第八节 薪酬管理的影响因素 236
- 第九节 薪酬管理的策略 237
 - 一、薪酬管理的目标 237
 - 二、合适的薪酬策略的特征 237
 - 三、薪酬策略的内容 238
- 第十节 现代薪酬管理发展趋势 244
 - 一、现代薪酬管理思想 244
 - 二、现代薪酬管理发展趋势 245
- 第十一节 中国企业薪酬管理存在的问题与对策 250
 - 一、企业薪酬管理存在的主要问题 250
 - 二、中国企业加强薪酬管理的对策 250
- 复习题 251
- 思考题 252
- 案 例 薪资革新促进人才的多样化发展——日本松下公司的薪酬变革 253

第 10 章 人员培训 255

- 第一节 人力资源开发与培训 255
 - 一、人力资源开发的相关概念 255
 - 二、人力资源开发的现代理念 256
 - 三、培训的作用 257
- 第二节 培训的原则和方法 258
 - 一、人员培训的原则 258
 - 二、培训的方式 259
 - 三、培训的具体方法 260
- 第三节 新员工培训 263
 - 一、新员工培训的目的 263
 - 二、新员工培训的主要内容 264
 - 三、新员工培训的一般程序 264
 - 四、有效的新员工培训要注意的问题 265