

21世纪清华 MBA 系列教材

# 人力资源开发与管理

## (第二版)

张 德 主编



清华大学出版社  
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

169

F-241-43  
Z31(2)

21 世纪清华 MBA 系列教材

# 人力资源开发与管理

(第二版)

张 德 主编

清华大学出版社

## (京)新登字 158 号

### 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 1996 年版的修改版,不仅收进了国内外学者近几年的最新研究成果,而且也融入了作者在教学科研中的最新体会。突出地加强了工作分析、职位评价、绩效考核、薪酬管理、企业文化等中国企业当前急需充实的内容;同时增加了人事风险、职业管理等新鲜内容。为了适应 MBA 案例教学的需要,每章后均附适用案例。本书既有理论上的先进性、创新性,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,准确精练,文笔流畅,便于教学和自学。

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。

书 名: 人力资源开发与管理(第二版)

作 者: 张 德 主编

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者: 北京密云胶印厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 印张: 26.5 字数: 531 千字

版 次: 2001 年 10 月第 2 版 2002 年 4 月第 3 次印刷

书 号: ISBN 7-302-04914-9/F·370

印 数: 13001~23000

定 价: 34.00 元

# 前 言

随着中国改革开放的不断深入和经济的迅速发展,亟须大批拥有广博的知识基础、懂得市场经济的一般规律、熟悉其运行规则、掌握必要的管理技能、了解中国企业实情、具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才,培养足够数量的这类人才,是我国管理教育界面临的紧迫任务。

工商管理硕士(Master of Business Administration,简称 MBA)教育是发达国家普遍采用的培养高层次管理人才的重要方式,是大学管理教育的主流,美国每年 MBA 学位授予人数约占全部硕士学位授予人数的四分之一。从 1991 年开始,我国国务院学位委员会授权清华大学等九所高等院校开展培养工商管理硕士(MBA)的试点工作,我国的 MBA 教育正式起步。1994 年起招收 MBA 研究生的试点院校扩大到 60 多所,并成立了全国工商管理教育指导委员会。

我国工商管理硕士(MBA)教育的目标是培养德智体全面发展、适应我国工商企业和经济管理部门需要的高层次务实型综合管理人才。根据这一目标,清华大学经济管理学院在 MBA 培养试点工作中总结改革开放后十几年来培养高层次管理人才的经验,借鉴国外优秀管理院校的成功做法,学习国内兄弟院校的长处,对 MBA 的培养方案、课程体系、教学内容和教学方法进行了系统研究并不断加以改进和完善,同时陆续编写了一批用于 MBA 教学的教材、讲义和案例集。

随着 MBA 培养规模的逐步扩大和对 MBA 教育规律认识的不断深化,国内原有的以编译为主的教材已不能适应 MBA 教育发展的要求,需要编写一套体系完整配套、内容实用新颖、具有国际可比性,同时符合中国国情的 MBA 课程系列教材。基于这一认识,我们组织力量对教材的选题、体系的组织和内容的取舍进行了认真的研究,在清华大学出版社的支持下,向读者奉献了这套教材。

这套系列教材在体系上充分考虑了对 MBA 知识结构的要求,覆盖了 MBA 培养方案中内容相对稳定的主要课程,既保证了各门课程知识的系统性,又照顾到课程之间的联系与协调。在教材内容上突出了“宽、新、实”的特点,即:知识面要宽,兼收并蓄中外管理科学的优秀理论与方法;内容要新而实,反映各学科的最新进展,理论联系实际,符合中国国情,具有可操作性。

本系列教材包括 15 门 MBA 主要课程中使用的 16 本教材。教材的编写者都是从事该课程教学多年的经验丰富的教师。教材的内容与体系经过了多轮教学实践的检验。

这套教材主要适合于工商管理硕士课程教学,也可供管理科学与管理工程类专业研究生和高年级本科生使用,还可作为企业和各级经济管理部门实际管理工作者的参考书。

管理学科是一个迅速发展的学科,由于我们的水平所限,这套教材中难免有疏漏和不足之处,希望广大读者提出宝贵意见,使这套教材在再版时能更加完善。

清华大学经济管理学院工商管理硕士  
(MBA)课程系列教材编写委员会

1995年1月

# 序

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和公共管理专业的本科生、研究生以及企业经理(厂长)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、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的发展史,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,绩效考核管理,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,王雪莉讲师(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;马力讲师(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。张震硕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。

本书在编写过程中得到李蓉小姐的热情帮助,在此对她表示衷心地感谢。

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

谢谢。

张 德

2001年6月于清华园

# MBA 课程系列教材 编委会名单

主任委员 赵纯均

副主任委员 李子奈 仝允桓

委 员 (以姓氏笔划为序)

王承继 仝允桓 孙礼照 李子奈

陈小悦 赵平 赵纯均 赵家和

徐国华 蓝伯雄



# 目 录

前言 .....	III
序 .....	V
<b>第一章 人力资源开发与管理导论</b> .....	1
<b>第一节 人力资源开发与管理</b> 的含义和特点 .....	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的含义 .....	3
四、人力资源开发与管理的特点 .....	4
<b>第二节 人力资源开发与管理</b> 的目标和任务 .....	6
一、取得最大的使用价值 .....	6
二、发挥最大的主观能动性 .....	7
三、培养全面发展的人 .....	10
<b>第三节 从管理的软化看人力资源开发与管理</b> 的兴起 .....	11
一、从经验管理、科学管理到文化管理 .....	11
二、人力资源开发与管理的兴起 .....	13
<b>第四节 从改革开放看中国企业的人力资源开发与管理</b> .....	14
一、世界竞争力排行榜的启示 .....	14
二、中国企业人力资源开发与管理的现状 .....	15
复习题 .....	15
思考题 .....	16
<b>第二章 人力资源开发与管理的基本原理</b> .....	17
<b>第一节 关于人的哲学</b> .....	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
<b>第二节 人事矛盾运动规律</b> .....	23
一、人事矛盾的一般规律 .....	23

二、人事矛盾产生的客观原因 .....	24
三、人力资源开发与管理的的基本职能 .....	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 .....	26
三、要素有用原理 .....	27
四、互补增值原理 .....	28
五、动态适应原理 .....	29
六、激励强化原理 .....	29
七、公平竞争原理 .....	30
八、信息催化原理 .....	31
九、主观能动原理 .....	31
十、文化凝聚原理 .....	32
第四节 中国古代的人事思想 .....	34
一、为政之要,惟在得人 .....	34
二、人生而有欲,相持而长 .....	34
三、取胜之本,在于士气 .....	35
四、刚柔相济,赏罚严明 .....	35
五、德才兼备,选贤任能 .....	36
六、知人善任,不课不用 .....	36
七、率先示范,治身为重 .....	37
八、勤于教养,百年树人 .....	38
第五节 发达国家的人力资源开发与管理思想 .....	39
一、以人为本,尊重个人 .....	39
二、人力资源管理是总经理职责的重要组成部分 .....	40
三、最高管理层的责任是平衡利益相关者的利益 .....	40
四、应把人力资源看成是社会资源 .....	40
五、应从战略实施观点看待人力资源管理 .....	40
六、对人力资源开发与管理应进行多层次的社会评估 .....	40
七、企业主要的人力资源管理政策包括四个方面 .....	41
八、制定人力资源政策时应考虑的八个要素 .....	41
复习题 .....	42
思考题 .....	42

案例：独特的美雪集团企业文化 .....	44
<b>第三章 人力资源开发与管理的基礎工作 .....</b>	<b>50</b>
<b>第一节 组织结构设计 .....</b>	<b>50</b>
一、基本概念 .....	50
二、组织设计的基本矛盾 .....	53
三、怎样设计一个富有弹性的组织结构 .....	54
四、常见的组织结构类型 .....	56
<b>第二节 定编定员管理 .....</b>	<b>58</b>
一、定编定员管理的基本概念 .....	58
二、定员标准 .....	59
三、定员方法 .....	60
<b>第三节 工作分析 .....</b>	<b>62</b>
一、工作分析是人力资源管理的基本工具 .....	63
二、工作信息的收集 .....	65
三、问卷调查法 .....	66
四、工作分析调查问卷范例 .....	67
五、访谈法 .....	70
六、观察法 .....	71
七、工作分析的實施过程 .....	72
八、职位说明书的编写与管理 .....	73
<b>第四节 职位评价 .....</b>	<b>75</b>
一、职位评价是科学的薪酬管理工具 .....	75
二、职位评价方法 .....	75
三、职位评价的實施过程 .....	77
四、职位评价中常见的问题 .....	80
五、职位分类 .....	81
复习题 .....	83
思考题 .....	84
案例：一项做得很好的工作 .....	85
<b>第四章 人力资源计划 .....</b>	<b>86</b>
<b>第一节 人力资源计划的含义 .....</b>	<b>86</b>

一、人力资源计划的定义 .....	86
二、人力资源计划的主要内容 .....	87
三、人力资源计划的功能 .....	89
第二节 人力资源需求预测 .....	90
一、影响人力资源需求的因素 .....	90
二、人力资源需求预测的方法 .....	91
第三节 人力资源供给预测 .....	93
一、组织内部人力资源供给预测 .....	93
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、搜集准备有关信息资料 .....	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 .....	97
五、确定人力资源目标 .....	97
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 .....	101
案例：信达公司的人力资源计划 .....	102
<b>第五章 人员招聘与人事测评</b> .....	<b>107</b>
<b>第一节 招聘概述</b> .....	<b>107</b>
一、招聘的目的 .....	107
二、招聘的程序 .....	107
三、招聘的原则 .....	108
<b>第二节 人员招聘</b> .....	<b>109</b>
一、招聘的途径 .....	109
二、内部招聘的来源和方法 .....	110
三、外部招聘的来源和方法 .....	110
<b>第三节 人员选拔与人事测评</b> .....	<b>112</b>
一、人员选拔的信息依据 .....	113
二、人事测评的含义 .....	113

三、人员选拔方法与人事测评技术 .....	113
四、选拔方法的使用 .....	122
五、测评的信度和效度 .....	123
第四节 招聘管理工作 .....	124
一、招聘网络的开发与维护 .....	124
二、相关文件和工具设计 .....	124
三、笔试与面试题库建设 .....	124
四、对面试人员的培训 .....	124
五、人才库建设 .....	124
复习题 .....	125
思考题 .....	125
案例：思科公司招募人才的新策略 .....	126
附录：应聘者面试指南 .....	129
<b>第六章 人员的使用与调配</b> .....	<b>133</b>
第一节 人员使用的原则 .....	133
第二节 人员调配的作用和意义 .....	134
一、人员调配的含义 .....	134
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 .....	136
二、人员调配的类型 .....	138
三、人员调配的程序 .....	139
第四节 人员职务升降 .....	139
一、人员职务升降的意义 .....	139
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 .....	151
思考题 .....	151
案例：人员调配通知单 .....	152
<b>第七章 人事风险</b> .....	<b>155</b>
第一节 人事风险的含义 .....	155
第二节 人事风险的危害 .....	157
第三节 人事风险的主要表现 .....	158
一、针对企业的违法犯罪行为 .....	158
二、官僚主义 .....	158
三、虚报浮夸、截留、扭曲信息 .....	159
四、部门利益至上的小团体主义 .....	159
五、争权夺利的内部争斗 .....	160
六、违反客观规律的冒险行为 .....	160
七、任人惟亲,拉帮结派,排斥异己,嫉贤妒能 .....	161
第四节 人事风险形成的原因 .....	161
一、人事风险特征 .....	161
二、人事风险产生的条件 .....	162
第五节 规避和防范人事风险的对策 .....	167
一、对策的约束条件 .....	167
二、防范人事风险的对策 .....	168
复习题 .....	170
思考题 .....	171
案例：C 集团高层管理人员的流失 .....	172
<b>第八章 绩效考核管理</b> .....	<b>174</b>
第一节 绩效考核的意义 .....	174
一、绩效考核的由来 .....	174
二、绩效考核与人才测评的区别 .....	176

三、绩效考核的重要性 .....	176
四、绩效考核的内容 .....	178
第二节 绩效考核结果的应用 .....	178
第三节 绩效考核的方法 .....	180
一、民意测验法 .....	181
二、共同确定法 .....	181
三、配对比较法 .....	181
四、等差图表法 .....	182
五、要素评定法(点因素法) .....	183
六、欧德伟法 .....	185
七、情境模拟法 .....	185
八、关联矩阵法 .....	186
九、强制选择法 .....	189
第四节 对于部门的考核 .....	189
第五节 绩效考核体系的设计 .....	192
一、绩效考核的过程 .....	192
二、绩效考核的内容与方法 .....	194
三、绩效考核结果的控制 .....	198
四、绩效考核的执行人 .....	200
五、考核期限 .....	203
六、考核面谈、反馈与改进 .....	203
第六节 绩效考核中的问题 .....	207
一、指标体系难于建立 .....	207
二、信息不对称带来的误差 .....	208
三、组织文化带来的误差 .....	208
四、绩效考核标准不明确 .....	208
五、晕轮效应 .....	209
六、偏松或偏紧倾向 .....	209
七、居中趋势 .....	210
八、近因效应 .....	210
九、偏见效应 .....	210
十、如何避免可能出现的问题 .....	211

复习题.....	212
思考题.....	213
案例：海尔公司“日事日毕，日清日高” .....	214
<b>第九章 薪酬管理</b> .....	216
第一节 报酬的含义和内容.....	216
第二节 薪酬的含义和内容.....	218
第三节 工资制度.....	219
第四节 工资给付方式.....	223
第五节 工资关系.....	225
第六节 福利.....	228
一、福利的重要性.....	229
二、影响福利的因素.....	229
三、福利的类型.....	230
四、福利的管理.....	231
第七节 奖励和惩罚.....	232
一、奖励和惩罚的种类.....	232
二、奖励的技巧.....	233
三、惩罚的技巧.....	236
四、奖惩的综合运用.....	237
第八节 薪酬管理的影响因素.....	241
第九节 薪酬管理策略.....	243
一、薪酬管理的目标.....	243
二、合适的薪酬策略的特征.....	243
三、薪酬策略的内容.....	243
第十节 现代薪酬管理思想.....	245
第十一节 中国企业薪酬管理存在的问题与对策.....	246
一、中国企业薪酬管理存在的主要问题.....	246
二、中国企业加强薪酬管理的对策.....	247
复习题.....	248
思考题.....	249
案例：东飞公司怎样才能留住人才.....	250



<b>第十章 人员培训</b> .....	253
<b>第一节 培训是人力资源开发的主要手段</b> .....	253
一、人力资源开发与培训 .....	253
二、培训的作用 .....	253
<b>第二节 培训的原则和形式</b> .....	255
一、人员培训的原则 .....	255
二、培训形式分类 .....	256
<b>第三节 员工培训</b> .....	257
一、新员工培训 .....	257
二、在职员工的培训 .....	259
<b>第四节 管理人员的开发</b> .....	260
一、管理人员开发的重要性 .....	260
二、管理人员开发计划 .....	261
三、管理人员开发类型 .....	262
<b>第五节 培训的组织管理</b> .....	265
一、培训工作流程 .....	265
二、企业培训工作的管理 .....	270
<b>第六节 组织学习与学习型组织</b> .....	271
一、组织学习的含义 .....	272
二、学习型组织的定义 .....	272
三、学习型组织的特征 .....	273
<b>复习题</b> .....	274
<b>思考题</b> .....	275
<b>案例：松下电器公司这样培养商业人才</b> .....	276
<b>第十一章 职业管理</b> .....	278
<b>第一节 职业管理概述</b> .....	278
一、职业管理的有关概念 .....	278
二、职业发展观及其重要意义 .....	279
<b>第二节 影响职业生涯的因素</b> .....	280
一、影响职业生涯的个人因素 .....	280
二、影响职业生涯的环境因素 .....	283
<b>第三节 个人职业计划</b> .....	284