

▶ 辽宁省高等教育自学考试指定教材

人力资源开发与管理

辽宁省高等教育自学考试指导委员会 组编

孙靖 庞辉 臧志玲 主编



NEUPRESS
东北大学出版社

辽宁省高等教育自学考试指定教材

人力资源开发与管理



ISBN 7-81054-901-4



9 787810 549011 >

ISBN 7-81054-901-4 定价: 20.00元

辽宁省高等教育自学考试指定教材

人力资源开发与管理

辽宁省高等教育自学考试指导委员会 组编

主 编 孙 靖 庞 辉 臧志玲

副主编 刘柏霞 张 嫫 杨 东

东 北 大 学 出 版 社

• 沈 阳 •

© 孙靖 庞辉 臧志玲 2003

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源开发与管理 / 孙靖, 庞辉, 臧志玲主编. — 沈阳 : 东北大学出版社, 2003.8 (2005.12 重印)

ISBN 7-81054-901-4

I. 人… II. ①孙… ②庞… ③臧… III. ①劳动力资源—资源开发②劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 036722 号

出版者: 东北大学出版社

地址: 沈阳市和平区文化路 3 号巷 11 号

邮编: 110004

电话: 024—83687331 (市场部) 83680267 (社务室)

传真: 024—83680180 (市场部) 83680265 (社务室)

E-mail: neuph @ neupress.com

http: // www. neupress. com

印刷者: 沈阳农业大学印刷厂

发行者: 东北大学出版社

幅面尺寸: 140mm × 203mm

印 张: 12.875

字 数: 358 千字

印 数: 3501~4500 册

出版时间: 2003 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2005 年 12 月第 2 次印刷

责任编辑: 向 荣

责任校对: 张 丽

封面设计: 唐敏智

责任出版: 杨华宁

定 价: 20.00 元

《人力资源开发与管理》编委会

主 任 何晓纯

副主任 王新民 马 强

委 员 (按姓氏笔画为序)

于 健 尹久恒 冯景平

朱荣辉 吴宏伟 李长江

张德君 高庆福 徐大铨

鞠绍岩

前 言

《人力资源开发与管理》是受辽宁省高等教育自学考试指导委员会委托编写的教材。“人力资源开发与管理”是辽宁省高等教育自学考试人力资源管理专业本科的一门专业课，是为培养和检验自学应考者人力资源开发与管理的基本理论和应用能力而设置的。

这部教材的主要特点是：

(1) 重点突出，详略得当，观点明确，表述规范，深入浅出，适合于自学应考者阅读。

(2) 为适应经济与竞争全球化所引起的人力资源管理全球化背景加强的形势，增加了跨国公司人力资源管理方面的最新内容。

(3) 注重人力资源管理理论与实务的结合，在阐述人力资源管理理论的同时，辅之以图形、表格和短文案例，以利于学生掌握。

(4) 理论与实际相结合，专辟一章中外企业人力资源管理的典型案例，让学生在学习理论的同时，运用理论去分析案例，巩固学到的知识，培养分析问题和解决问题的能力。

本书由孙靖、庞辉和臧志玲担任主编，刘柏霞、张螺

和杨东担任副主编。孙靖承担了本书的框架构思,组织及统稿的工作。

本书在撰写和出版过程中,得到了辽宁省高等教育自学考试指导委员会、东北大学出版社以及沈阳大学成教学院自考办的鼎力相助,在此表示诚挚的感谢。

编 者

2003 年 5 月

目 录

第一篇 总 论

第一章 人力资源概述.....	1
第一节 人力资源的特点及其数量和质量.....	1
第二节 人力资源投资与收益.....	8
第二章 人力资源开发与管理理论	13
第一节 人力资本理论	13
第二节 劳动关系理论	22
第三节 人力资源管理理论	23
第三章 美、日两国人力资源开发与管理制度的比较	29
第一节 美国的人力资源开发与管理	29
第二节 日本的人力资源开发与管理	33
第三节 美、日两国人力资源管理制度比较	36

第二篇 人力资源开发

第四章 人力资源开发概述	41
第一节 人力资源开发的含义及其类型	41

第二节 人力资源开发的过程	44
第三节 人力资源开发的方法	47

第三篇 人力资源管理

第五章 人力资源计划	58
第一节 人力资源计划概述	58
第二节 人力资源计划的制定	63
第三节 人力资源供需预测的方法	69
第六章 工作分析	77
第一节 工作分析概述	77
第二节 工作设计	85
第三节 工作说明书	93
第七章 员工招聘与选拔	100
第一节 招聘的渠道	100
第二节 招聘与选拔的程序和方法	104
第三节 职业生涯设计与开发管理	113
第八章 培 训	125
第一节 培训概述	125
第二节 培训计划的制定和实施	135
第九章 绩效评估	142
第一节 绩效评估概述	142
第二节 绩效评估的方法	148
第三节 绩效评估的实施	157

第十章 协 调	169
第一节 协调概述	169
第二节 冲突的协调	172
第三节 沟 通	180
第十一章 激 励	200
第一节 激励概述	200
第二节 有代表性的激励理论	204
第三节 提高激励的有效性	223
第十二章 薪酬与福利	231
第一节 薪酬与福利分配理论概述	231
第二节 薪酬与福利形式	233
第三节 薪酬与福利管理	242
第四节 股票期权	257
第十三章 跨国公司的人力资源管理	265
第一节 文化差异与跨国管理	265
第二节 跨国公司的员工管理	270
第三节 跨国公司的管理者管理	277
第十四章 人力资源开发与管理的展望	294
第一节 人力资源管理理论的新发展	294
第二节 人力资源开发与管理的趋势	300
第三节 人力资源开发与管理的角色、新标准	310
第十五章 人力资源管理案例	314
第一节 国内人力资源管理案例精选	314

第二节 国外人力资源管理案例精选.....	352
参考文献.....	386
附 录 《人力资源开发与管理》自学考试大纲.....	388

第一篇 总 论

第一章 人力资源概述

人力资源是一切资源中最为宝贵的资源，是第一资源；过去人们只强调对人的管理，忽视对人力资源的开发，而当代社会经济发展的实践表明，人力资源的开发利用对经济发展起着决定性的作用。人的素质决定了效率。对于人不仅要管理，还必须不断开发、挖掘其潜能，提高其素质。因此，目前在世界范围内，人力资源的开发与管理越来越受到重视。

第一节 人力资源的特点及其数量和质量

一、人力资源的含义

资源是一个经济概念，是指用来进行价值增值的财富，包括自然资源和人力资源。人们生活在物质环境中，其中有些物质经过人们的加工可以变成财富，产生价值。作为资源，其区别于其他有用物质的独特之处，在于其具有价值增值性，即资源利用者通过把有价物质投入生产过程，可以获得更大的价值。随着社会发展和科学技术的进步，资源的范围也在不断拓宽和扩展，时间、信息这些非物质实体也逐步被纳入了资源的范围。

在资源的范围内，关于人力资源的性质和作用，由于其特殊

性，不同的人有不同的理解。有人认为，劳动者就是人力资源；有人认为，人口就是人力资源；还有人认为，人的劳动能力才是人力资源。虽然对人力资源这一概念的理解存在着差异，但终究还是被人们广泛接受了，而且日益受到重视，这本身就表明人力资源概念不仅是必要的、合理的，而且是科学的。准确地理解人力资源的概念，是研究人力资源开发与管理的基础。

人力资源也称做劳动力资源、劳动资源、人类资源，是存在于人体中的经济资源，用以反映人们拥有的劳动能力，包括智力劳动能力和体力劳动能力。同时，人力资源也包括人的现实的劳动能力和潜在的劳动能力。从企业管理的角度看，企业人力资源是由企业支配并加以开发的依附于企业员工个体的，对企业效益和企业发展具有积极作用的劳动能力的总和。

如何把握企业人力资源这个概念？首先，人力资源是针对特定的企业而言的，其状况和使用方式必须能为特定的企业所影响和支配，企业能对其进行管理。不能为企业所影响和支配的劳动能力，当然不能成为该企业的人力资源。其次，企业人力资源以智力、技能、经验、体力等形式存在于员工身体之中，依赖于员工个体而存在。只有拥有一定数量的员工，才能谈得上存在着企业人力资源。最后，员工的劳动能力不是无限的，它有质和量两方面的规定性，只能以一定规模加以利用，只能在一定条件下加以开发。对于人力资源，企业一方面必须合理利用，提高利用效率；另一方面必须加强开发，充分挖掘潜能。只有这样，才能充分发挥企业人力资源的作用。

二、人力资源的特点

企业人力资源依附于员工个体存在，以员工的工作能力为内容，其作用的发挥体现在员工的工作绩效上。因此，同企业拥有的其他资源相比，人力资源具有特殊的特性。

（一）人力资源的时效性

人力资源的时效性，是指人力资源的形式与作用效率要受其生命周期的限制。在少年儿童时期，人力资源开始存在，但却不能提供现实的产出；在青壮年时期，人力资源开始了产出，并不断增加产出的质和量；到了老年时期，人力资源的产出量又由于人的体力与精力的下降而从总体上有所下降，甚至因丧失劳动能力，退出人力资源的范围。可见，考察人力资源的时效性，可以有效地调整人力资源的投入与产出，最大限度地保证人力资源的产出，延长人力资源的作用时间。

（二）人力资源的能动性

首先，企业人力资源的直接主体是企业员工。企业员工是通过自己的工作求得自下而上的发展的，工作是员工生存和发展的基本条件。正因为如此，对员工来说，劳动能力是他所拥有的一种基本经济资源，他可以利用这种资源为自己创造效益。员工对自己劳动能力的使用方式和使用程度，受其意志的支配，具有个体能动性。

其次，员工作为企业的一员，必须服从企业的制度，使自己的劳动能力成为实现企业目标的有用资源。因此，人力资源的能动性，还表现在员工对于企业经营目标和工作任务的态度上，这两方面的能动性，使人力资源成为企业要素资源中最活跃、最难把握的要素。尤其在科技迅速发展的今天，知识和技术对企业的推动作用举足轻重，而这些因素又主要以员工个体为载体和依托。在不同的管理风格和环境下，员工个体的积极性会有差别，其掌握知识与技术的意愿不同，对问题的思考角度也不一样。例如，在正当权益不能满足时，员工可能采取被动的退缩、抗拒、排斥等防卫措施；而在正当权益得到尊重和满足时，员工会变得积极主动，自觉承担责任，努力提高工作绩效。

（三）人力资源的可塑性

在工作过程中，员工的劳动能力不是固定不变的，而且每一个员工实际表现出来的工作能力往往只是其全部工作能力的一部分。这就是说，员工相当部分的工作能力是潜在的，企业可以通过恰当

的方法和措施加以开发利用。例如,可以进行培训开发,以提高员工技能和责任感。随着员工知识的丰富、技术的提高、经验的积累、态度的塑造,一方面可以提高员工自身的人力资源价值;另一方面,可以提高企业的人力资源效益。特别是在技术更新频繁的现代社会,人力资源这种素质的可塑性更具有重要的现实意义。

(四) 人力资源的组合作用

组合作用是人力资源的一个重要特征。两个人在一起工作发挥的作用,并不等于两个人单独发挥的作用之和,既可能出现 $1+1>2$ 的情况,也可能出现 $1+1<2$ 的情况。前一种情况的出现,可能是由于员工之间能力或品性等方面具有互补性,因而相得益彰,使得各自的潜在能力得到充分发挥;而后一种情况的产生,可能是由于员工配置使用不当,使人力资源产生了摩擦和损耗。在管理工作中,常见的损耗原因:一是工作本身的因素,例如,企业工作流程设计不合理,工作环境恶劣,均会对员工产生不利的影响;二是工作本身过于单调乏味,无法满足人们高层次的需求,在这种情况下,员工可能不会充分发挥其工作效率。另外,员工之间的配置不合理,也会带来人力资源的消耗,显然也会影响工作效率。

(五) 人力资源的约束性

在人力资源开发和管理中,还受到来自人类本身的约束。也就是说,要受到人类自身有意或无意的约束和制约。这是因为人力资源的开发和管理必然要涉及人的自身利益,这样就会产生许多矛盾。例如,人力资源开发和管理要对人的文化水平、工作能力、技术水平、工作业绩等进行考试测评,并给予相应的薪金报酬、职务、福利待遇等。然而要测出人的等级和标准就比较困难,有些工作上进的人员不能及时得到表扬和鼓励,有些成绩突出的人员不能得到提拔晋升,有些较差的人员不能受到处理,有些人为了私利投机取巧,溜须拍马,甚至互相拆台,争官夺位,造成不少单位的领导精力没有用在生产和发展上,而是消耗在了做内部人员的思想工作

(六) 人力资源的创造性和破坏性

任何人都具有创造性和破坏性，只不过创造性和破坏性的大小不同而已。创造性的开发得益于家庭教育、学校教育、社会环境以及单位管理者的培养等，而破坏性也是由环境造成的。

调查证明，任何人如果长时间不被上级注意，不被同事理睬，就会产生失落感。任何人如果受到上级不公平的对待或同事们的误解，就会产生逆反心理。而这种逆反心理往往会导致他的破坏性的萌发。一般来说，创造性和破坏性的大小与人的知识、能力、文化素质以及职务成正比。知识能量越大，职务越高，他的破坏性就越大。

三、人力资源的数量和质量

利用人力资源创造财富这一经济活动过程不是孤立的，必须在一定的组织环境中，同其他形式的资源，如设备、信息、资金等相结合才能进行。这种结合的方式和程度，既受企业人力、物力状况的制约，又受企业管理方式、领导风格的影响。在不同的管理环境中，不同水平、不同性质的人力资源，会表现出不同的状况。具体了解人力资源实际状况，是企业有的放矢、综合运用多种方式进行人力资源开发和管理的的前提条件。人力资源状况可从以下三个方面进行分析。

(一) 人力资源的数量

人力资源的数量，可以通过人力资源各种形态的计量方式来测算。由于人力资源依附于人体而存在，是人的劳动能力的反映，因此，人力资源数量当然取决于企业所拥有的员工数量，具体可以从两个层次进行计量和分析。

1. 现实人力资源

现实人力资源是指企业所直接拥有和控制的员工总数，它的计量结果是现有员工总人数。企业现实人力资源又可以分为固定员工和其他员工两部分。固定员工是企业人力资源的主体，其他员工包

括临时工、兼职员工、咨询顾问等。后一类员工虽然不是企业的稳定工作人员，但同样以自己的工作为企业的发展服务。对后一类人力资源的计量往往比较困难，但可以通过间接的方式进行测算。例如，兼职人员可以通过其工作时间进行折算，咨询顾问人员可以通过其对企业的贡献进行换算。

2. 潜在人力资源

潜在人力资源是指现在不被企业直接支配，但企业可以通过各种方式加以开发利用的人力资源。企业潜在的人力资源数量主要受以下因素的影响：行业的人力资源状况，企业所在地的人力资源状况，企业本身的人力资源政策和计算，等等。潜在人力资源对企业人力资源的影响是显而易见的，如果行业的人力资源数量稀少，企业的人力资源就可能短缺。

(二) 人力资源的质量

企业人力资源的质量，是企业员工各方面能力的综合体现，也可称为人力资源的素质。在知识经济时代，企业人力资源的质量往往是企业生存和发展的决定性因素，关键人力对企业的推动作用至关重要，这一点在高科技企业中体现得很充分。虽然这些公司规模不大，只是常规行业企业的几十分之一甚至是几百分之一，但它们所拥有的顶尖人才，保证了它们能创造巨大的财富。

那么，如何衡量企业人力资源的素质状况，如何体现出在知识经济的环境下时代发展对人力资源质量的要求呢？可以从以下几个方面进行分析。

(1) 知识水平。这是员工综合素质的基础。衡量员工知识水平的标准，主要有教育程度（学历）、专业结构、工作经验、接受业务培训的时间和次数等。

(2) 职业道德。这是员工综合素质的核心内容，也是越来越多的企业最看重的素质。如果员工职业道德水平不高，而又掌握着企业大量的技术或其他方面的资料和信息，就会给企业造成很大的危害。企业往往根据员工在工作单位的表现来了解他的职业道德素质