

简明工商管理课程教材

总主编○李善民



# 人力资源管理

邵冲○编著



简明工商管理课程教材

总主编○李善民

F241  
30

# 人力资源管理

邵 冲○编著

北方工业大学图书馆



00572125

 中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人力资源管理/邵冲编著  
北京:中国人民大学出版社, 2004  
简明工商管理课程教材

ISBN 7-300-05803-5/F·1838

I. 人…

II. 邵…

III. 劳动力资源-资源管理-教材

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 074552 号

**简明工商管理课程教材**

总主编 李善民

**人力资源管理**

邵冲 编著

---

**出版发行** 中国人民大学出版社

**社 址** 北京中关村大街 31 号

**邮政编码** 100080

**电 话** 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

**网 址** <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

**经 销** 新华书店

**印 刷** 北京市丰台区印刷厂

**开 本** 787×965 毫米 1/16

**版 次** 2004 年 8 月第 1 版

**印 张** 14

**印 次** 2004 年 8 月第 1 次印刷

**字 数** 254 000

**定 价** 16.00 元

---

**版权所有 侵权必究**

**印装差错 负责调换**



## 总 序

在中国经济的高速增长过程中，我们越来越深切地感受到，经济的进一步发展，不仅需要科学技术人才，更需要现代型的管理人才。这种趋势的表现之一就是现在几乎所有的大学都设有工商管理专业；同时，各种各样的机构也在组织培训各个层次的管理人才。面对大众的学习热情，我们却没有适合的教材可以满足他们的需求。目前，国内已经出版了不少关于工商管理的丛书，但这些丛书大多是国外教材的翻译版本，不仅篇幅大、逻辑性不强、不适合我们的阅读习惯，而且教材中使用的全是国外的案例，与我国的实际情况有一定的差距。同时，虽然国内作者编写的工商管理丛书也在不断问世，但存在篇幅大、数学公式多、难以理解等问题。针对这些状况，我们决定编写一套简明工商管理教材，来满足读者的需求。这套教材具有以下特点：

第一，突出通俗性和趣味性。本套教材尽量避免抽象的理论探讨和数学推导，将高深的企业管理理论用浅显的语言表达出来，并附有较多的案例分析，便于读者理解，这体现在每章的开篇案例及章后的案例分析讨论等内容中。

第二，强调权威性和实践性。这套教材是由具有多年教学经验的教师编写的，他们能够将教学经验的总结贯穿和体现到教材中。不仅如此，这套教材的作者大多有丰富的企业经营管理的实践经验，使教材能够紧密结合我国企业的实际情况，符合我国的文化、社会和经济环境的特点。

第三，注重系统性和适用性。作为一套全面、系统的管理教材，这套书基本涵盖了工商管理专业的所有核心课程。既包括经济学、管理学的基础课程，也包括财务管理、营销管理、人力资源管理、生产与运作管理的专业课程，还包括战略管理、信息管理 etc 高层次管理课程。同时，这套教材有良好的适用性，它既适合作为大学管理类专业学生的教材，也适合作为企业高级经理的培训教材；既适合非企业管理专业的公司经理、职能管理人员、企业家阅读，也适合中小企业、民营企业和高科技企业的管理人员和科技人员学习，还可以作为对现代管理有兴趣的政府公务员和其他人士的参考读物。

这套教材从提议到编写出版，经历了四年多时间，主要是由于各位作者承担着繁重的教学任务和科研任务，他们不得不牺牲大量节假日和其他的休息时间来完成书稿。在书稿写作过程中，作者们彼此通力合作，并以对读者认真负责的态度，认真地执行了写作要求和出版计划。

在这套教材的编辑出版过程中，我们得到了中山大学管理学院全体领导和同事的大力支持，特别要感谢毛蕴诗教授、汪纯本教授、魏明海教授、李新春教授、谭劲松教授和虞桦副教授的大力支持。在此还要感谢中国人民大学出版社的洪傲女士对本套教材的组织、设计、编辑和出版所花的心血。

**李善民**

2004年春于广州康乐园

## 前 言

人力资源是一个国家也是一个组织的战略性资源。这是因为推动经济发展的主要因素并不是自然资源，而是人力资源。这里所说的人力资源是指受过教育、具有一定专业知识和技能的人才的总和。人力资源是推动国家或组织进步的动力，从而管好用好人力资源就成为一项重要的管理活动。

掌握人力资源管理的知识和掌握其他管理知识一样，既需要理论学习，也需要实践，两者不可偏废，还需要将理论和实践有机地结合起来。因此，在讲授和学习人力资源管理的理论时，一本好的教材是必不可少的。

本书重点介绍了人力资源管理这门学科的核心知识，使学生能够比较快地掌握人力资源管理的基本原则。本书在编写时注意吸收国外的人力资源管理理论和研究成果，同时也考虑到我国与发达国家在社会经济文化环境、企业管理水平等方面的差异，对选用的材料进行了认真分析和筛选，保留了可供我国借鉴的材料，增加了“本土”的材料。

本书在每章开头设置“本章学习目标”，目的是让学生了解学习的重点；在

每章结束设置“复习思考题”和“案例分析”，目的是让学生消化所学内容。在选择案例材料时，尽量使其与教学内容密切相关，以实现案例教学的互动效果，使学生不仅能够掌握所学知识，而且能够提高解决实际问题的能力。

作者

2004年3月7日

于中山大学善思堂

# 目 录

<b>第1章 绪论</b> .....	(1)
1.1 管理与人力资源管理 .....	(2)
1.2 人力资源管理环境的变化和挑战 .....	(5)
1.3 人力资源管理的职能.....	(10)
本章小结 .....	(16)
复习思考题 .....	(17)
案例分析 .....	(17)
<b>第2章 职务分析与设计</b> .....	(20)
2.1 职务与职务分析.....	(21)
2.2 职务分析的过程.....	(23)
2.3 职务说明与职务规范的编写.....	(30)
2.4 职务设计.....	(36)
本章小结 .....	(41)
复习思考题 .....	(42)



案例分析 .....	(42)
<b>第3章 人力资源计划</b> .....	(43)
3.1 战略计划与人力资源计划 .....	(44)
3.2 人力资源需求预测 .....	(46)
3.3 人力资源供给预测 .....	(52)
3.4 人力资源平衡分析 .....	(59)
本章小结 .....	(63)
复习思考题 .....	(64)
案例分析 .....	(64)
<b>第4章 招聘</b> .....	(66)
4.1 招聘过程的影响因素 .....	(67)
4.2 内部招聘 .....	(70)
4.3 外部招聘 .....	(74)
4.4 招聘计划与招聘政策和策略 .....	(81)
本章小结 .....	(86)
复习思考题 .....	(87)
案例分析 .....	(87)
<b>第5章 选拔</b> .....	(88)
5.1 选拔的过程 .....	(89)
5.2 面试 .....	(95)
5.3 测试 .....	(100)
本章小结 .....	(105)
复习思考题 .....	(106)
案例分析 .....	(106)
<b>第6章 培训与职业计划</b> .....	(108)
6.1 培训概述 .....	(109)
6.2 培训的过程 .....	(112)
6.3 经理人员的培养 .....	(119)
6.4 职业计划与发展 .....	(125)
本章小结 .....	(128)
复习思考题 .....	(129)
案例分析 .....	(129)
<b>第7章 绩效评价</b> .....	(130)

7.1 绩效评价的意义和目的 .....	(131)
7.2 绩效评价的基础 .....	(134)
7.3 绩效评价方法 .....	(137)
7.4 绩效评价制度 .....	(142)
7.5 绩效评价中的常见问题与改进措施 .....	(146)
本章小结.....	(149)
复习思考题.....	(150)
案例分析.....	(151)
<b>第8章 薪资管理</b> .....	<b>(153)</b>
8.1 报酬与薪资 .....	(154)
8.2 薪资调查 .....	(158)
8.3 职务评价 .....	(160)
8.4 职务定价 .....	(166)
8.5 工资制度 .....	(170)
本章小结.....	(173)
复习思考题.....	(174)
案例分析.....	(174)
<b>第9章 奖励计划</b> .....	<b>(176)</b>
9.1 生产工人的奖励计划 .....	(177)
9.2 销售人员的奖励计划 .....	(179)
9.3 专业人员的奖励计划 .....	(181)
9.4 经理人员的奖励计划 .....	(185)
9.5 集体奖励计划 .....	(188)
9.6 建立有效的奖励计划 .....	(192)
本章小结.....	(194)
复习思考题.....	(196)
案例分析.....	(196)
<b>第10章 人力资源管理模式</b> .....	<b>(198)</b>
10.1 美国人力资源管理模式.....	(199)
10.2 日本人力资源管理模式.....	(202)
10.3 美国模式与日本模式的比较.....	(205)
10.4 人力资源管理模式的发展趋势.....	(206)
本章小结.....	(209)

复习思考题.....	(209)
案例分析.....	(210)
主要参考文献.....	(212)

# 第1章 绪 论

## 本章学习目标

通过本章的学习，你应该能够：

1. 解释什么是管理，并说明管理过程由哪些职能构成。
2. 解释什么是人力资源管理，什么是人力资源。
3. 描述人力资源的战略作用。
4. 描述人事管理实践的重大变化。
5. 识别影响人力资源管理变化的主要环境因素。
6. 识别人事管理与人力资源管理的联系与区别。
7. 识别人力资源管理的四项职能。
8. 识别直线管理者和人事部门的人力资源管理职责。
9. 识别人力资源经理的角色转变。

目前，人力资源管理已经成为影响企业经营的关键因素。这是因为，首先，日益激烈的竞争使招聘和保留高素质的人才更加困难。其次，企业的盈利能力和

成长越来越受到企业有效管理人力资源的能力的影响。再次，企业建立竞争优势的策略之一是提供高质量的服务，而这又需要有效的人力资源战略才能实现。在本章，我们首先讨论人力资源管理在本质上是一种什么样的活动，然后讨论人力资源管理环境的变化和挑战，最后讨论人事管理向人力资源管理的转变以及人力资源管理的职能。

## 1.1 管理与人力资源管理

要认识人力资源管理活动的本质，首先要弄清楚什么是管理。

### 1.1.1 什么是管理

对什么是管理，仁者见仁，智者见智，至今还没有取得共识。但有一种观点较好地反映了管理活动的本质，得到了大多数人的赞同，这种观点认为：管理就是在一个集体中，通过其他人（或同其他人一道）实现预定目标的过程。

管理（management）是一个实现预定目标的过程，这个过程可以在理论上分解为计划工作、组织工作、任用工作、领导工作和控制工作五项职能：

（1）无论是从理论还是从实践来看，要做好管理工作首先要明确目标，要明确努力的方向，要选择实现目标的计划，考虑采取什么样的方法、措施去达到预定的目标，这就是管理的计划工作（planning）。

（2）为了实现目标和计划要考虑需要完成哪些任务，为了完成这些任务需要设置哪些岗位，如何确定每个岗位的职责、职权和责任，以及岗位之间的关系，这些工作统称为组织工作（organizing）。

（3）确定了岗位以后，接下来是为每个岗位配备人员，也就是在合适的时间、把合适的人才安置在合适的岗位上，我们将这项工作称之为任用工作（staffing）。

（4）有了前面的工作，即制定了目标和计划，明确了岗位设置和岗位结构，也为每个岗位配备了人员，并不能保证企业的每一个成员会积极主动地去开展工作、完成任务，对大多数企业成员来说还需要提供足够的激励，推动他们去履行自己的职责，这个调动企业成员积极性的过程就是领导工作（leading）。

（5）在实现目标和计划的过程中，总会出现一些意想不到的事情，这可能是因为在制定目标和计划时考虑的不周到，也可能是环境发生了变化，或者是执行不当，无论是哪一种情况，管理者都要采取措施使目标与实际保持一致，我们把这个过程称为控制工作（controlling）。

对管理的这五项职能的研究现在已经发展成五门相对独立的学科，即战略管理、组织理论、人力资源管理、组织行为学和管理控制（参见图 1—1）。由此可以看出，人力资源管理是管理的任用职能的进一步深化和发展。因此，人力资源管理是一项管理活动，而且是一项非常重要的管理工作，因此也就是每一个管理者的职责。作为一个管理者，必须借助别人的力量去达到预定的企业目标。美国佛罗里达国际大学管理学教授加里·德斯勒（Gary Dessler）指出：“许多管理者可能都曾经在计划、企业和控制等职能不健全的情况下成功地进行了管理。而他们之所以能够取得成功，恰恰是因为他们掌握了如何雇佣恰当的人来承担工作，并对他们进行激励、评价与能力开发。”<sup>①</sup> 德斯勒教授的这番话清楚地阐明了人力资源管理在管理活动中的必要性和重要性。

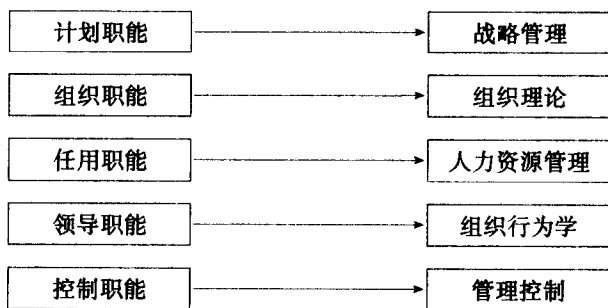


图 1—1 对管理五项职能研究的发展

### 1.1.2 什么是人力资源管理

人力资源管理（human resources management，简称 HRM）是有效地运用人力资源，以实现企业目标的过程。一个企业要实现其目标，不仅需要各种资源，还需要有效地运用这些资源。企业的资源包括人力资源、财力资源、物力资源（建筑物、机器、存货等）和技术资源（与产品和生产方法有关的专利和工艺）。对任何一个成功的企业来说，人力资源始终是关键因素。

在生产产品或提供服务的企业中，人力资源（human resources）是指具备从事特定工作活动所需要的相关知识和技能人才的总和。从本质上来看，人力资源是人所独具的劳动能力，是人在劳动过程中运用生产资料进行物质生产的能力，人体只是其存在的载体。人的劳动能力包括体能和智能两个方面，体能是指对劳

<sup>①</sup> [美] 加里·德斯勒：《人力资源管理（第 6 版）》，3 页，北京，中国人民大学出版社，1999。

动负荷的承载能力和消除疲劳的能力，智能是指运用知识解决问题和将知识转化为行动的能力。

从经营管理的角度来看，劳动能力包括做事能力、影响能力和管理能力。

第一，做事能力。例如打字、驾驶汽车、设计计算机运行程序以及烹饪菜肴等属于做事能力。每个企业都需要有熟练掌握业务技能、胜任工作的人才，企业靠新产品占领市场，大学靠高水平的学术研究吸引学生，饭店酒家靠烹饪精美的菜肴招徕顾客，所有这些都要以拥有高技能的人才为前提。

第二，影响能力。人与人之间是相互影响的，一个人的行为会影响其他人，同时也受其他人的影响，不过有些人对别人的影响远远大于别人对他的影响，人们把这样的人称为领导人或领袖，一个企业同样需要具有影响力的领袖人物，来提高企业的凝聚力和向心力。

第三，管理能力。确定目标、制定政策、设置机构、评价绩效、培养下属等属于管理工作，毫无疑问，每个企业也都需要能把企业治理得井然有序的管理人才，一个企业的管理水平就是通过这个企业的管理者的有效工作来体现的，缺乏合格的、胜任的管理人才是目前企业管理水平普遍不高的重要原因之一。

企业之间的竞争必然会通过人才来进行，因此，人力资源具有重要的战略作用。在一定的条件下，资源会成为竞争优势的源泉。这些条件是指当一个企业拥有或开发了能够创造价值的、稀缺的、难以模仿的或有组织的资源时，这一资源就能创造出竞争优势。

(1) 创造价值。如果资源成为为客户创造价值的工具，即它可以从产品或服务中获得相对于成本来说更大的利益，那么资源就带来了竞争优势。

(2) 稀缺。竞争对手不能得到的资源就是能够带来竞争优势的源泉。具有专门技术、知识和能力的人才，如果竞争对手没有而你有，这些人才就成为你获得竞争优势的源泉。

(3) 难以模仿。难以模仿的资源也是竞争优势的源泉。当员工能力和贡献不能被其他人仿效时，他们就成为竞争优势的源泉。

(4) 有组织。多种资源被企业有效地整合在一起，能增强公司的竞争优势，将人的才能和智慧有效地进行整合，同样可以获得竞争优势。

以上四个方面，说明企业在人力资源方面的花费是一项战略性投资。因为员工的技能、知识和能力已经成为企业最为独特并能更新的资源，企业的成功越来越依赖于员工的知识和技能。

## 1.2 人力资源管理环境的变化和挑战

人力资源管理的发展源于传统的人事管理 (personnel management), 又在某种程度上取代了后者。随着经济和社会的发展, 人事管理体系的作用日渐弱化, 人力资源管理的作用日渐强化。人力资源管理取代传统的人事管理反映了企业中与人的管理有关的理念和实践的变化。

### 1.2.1 人力资源管理作用的演变

人力资源管理在企业中的作用是不断发展和变化的。在某种意义上, 早期的人力资源管理就是人事管理, 以美国为例, 人事管理的演变经历了三个阶段。<sup>①</sup> 20 世纪早期, 人事经理人员从主管人员手中将雇佣和解雇的权力接收过来, 组建薪资部门并管理福利计划。当时的人事管理工作还只是确保按程序办事。在测试和面试技术出现以后, 人事管理开始在雇员的选择、培训和晋升方面发挥越来越大的作用。

20 世纪 30 年代, 工会运动的出现导致了人事管理作用的第二次扩大。企业迫切需要人事部门来与工会相抗衡, 或者有效地对付工会。

美国人事管理的第三个发展阶段与 20 世纪 60 年代的反歧视立法有直接关系。由于企业采取歧视政策将受到法律的严重惩罚, 因此有效的人事管理活动变得越来越重要。在这一阶段, 虽然人事管理的作用更大了, 但仍然只是就招聘、选择和培训等方面的问题提供专家意见。人事管理不仅在对付工会和保证公平雇佣两个方面发挥了应有的作用, 在保护企业避免不良问题的困扰和提高企业效率方面也做出了积极贡献。

20 世纪 90 年代以来, 人事管理正在进入第四个发展阶段, 其作用也在发生变化。环境的变化要求人事管理从保护者和选择者的角色向战略参与者和变革促进者的角色转变。人事管理转变为人力资源管理就反映了这种要求。

### 1.2.2 人事管理实践的重大变化

近年来西方发达国家及企业中发生的一系列变化, 使传统的人事管理的性质

---

<sup>①</sup> 参见 [美] 加里·德斯勒: 《人力资源管理 (第 6 版)》, 664~665 页, 北京, 中国人民大学出版社, 1999。



发生了改变，最终使人事管理转变成人力资源管理。这些变化包括以下方面。

#### 1.2.2.1 有人事工作背景的经理出现在大企业最高领导层中

企业的高层领导，如总裁、首席执行官或总经理，由具有哪一种工作背景的人来担任，往往表明了这项工作在企业中的重要地位。在 20 世纪 50 年代，战后重建带动了经济发展，市场需求旺盛，产品只要能生产出来就有人买，因此那个时候担任公司最高领导的多是搞生产搞技术出身的人员。到了 20 世纪 60 年代，市场由卖方市场转向买方市场，企业不能只管生产而不管销售，企业高层领导开始由具有销售和营销背景的人员担任。到了 20 世纪 70 年代，由石油短缺造成的经济危机波及全球，许多企业陷入财务困境，紧缩开支和筹措资金成为许多企业亟待解决的问题，有财务和金融背景的人员开始进入公司的最高领导层。在 20 世纪 80 年代之前，极少有人事专家进入公司的最高领导层。1983 年，美国 500 家大企业中仅有 3 位人事专家出任最高领导职位，但到了 20 世纪 90 年代，美国 200 家大企业中就有 96 位人事专家出任首席执行官。<sup>①</sup> 这表明到了 20 世纪 90 年代，西方企业在经营管理中遇到的首要问题已经不是什么生产问题，也不是销售问题和财务问题，而是和人有关的问题，如何管理人力资源成为企业最为关心的问题。

#### 1.2.2.2 人力资源管理被美国和西方各国的大学商学院列入 MBA 必修课程

MBA 是美国和其他西方发达国家培养工商管理人才的一种教育模式，MBA 的课程设置在很大程度上反映了西方企业对工商管理人才培养的要求。美国及西方国家的大学是以市场为导向办学的，企业需要什么样的人，他们就培养什么样的人，就在培养计划中增加相关的课程。如果他们不这样做，企业就不会聘用他们的毕业生；学生找不到工作，考生就会减少；没有学生，学校就要关门。在 20 世纪 80 年代之前，很少有商学院在 MBA 课程中开设人力资源管理这门课，即使有也是列为选修课。现在，几乎所有的商学院都将人力资源管理列入了 MBA 核心课程。这也反映了现代西方企业对工商管理人才的要求提高了，他们不仅要求 MBA 的学生能够进行各种定量分析，也要求他们懂得如何去激发和引导人的行为，如何去挑选和培训下级，如何去评价下级的工作表现。

#### 1.2.2.3 人力资源管理成为有发展前途的职业

若干年前，美国哥伦比亚大学工商管理研究院等机构就 2000 年经理领导才能的问题，采用问卷调查的形式，成功地访问了世界 20 个国家的 1 508 位经理

<sup>①</sup> 参见余凯成：《人力资源开发与管理》，15~16 页，北京，企业管理出版社，1997。