



中共北京市委党校成人教育统编教材

袁静博 曹颖 编著

人力 资源管理

北京出版社

人力资源管理

袁静博 曹颖 编著

北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/袁静博 曹颖编著. —北京: 北京出版社,
2004

ISBN 7-200-05270-1

I. 人… II. ①袁…②曹… III. 劳动力资源-资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 003268 号

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

袁静博 曹颖 编著

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

网 址: [www. bph. com. cn](http://www.bph.com.cn)

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北京北苑印刷有限责任公司印刷

*

850×1168 32 开本 12.125 印张 290 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

印数 1-3600

ISBN 7-200-05270-1

C·101 定价: 19.40 元

前 言

新世纪新阶段，人力资源问题比以往任何时候都引起人们的关注。党中央在谋划第十个“五年计划”时，明确地将人才战略作为一个重大的问题提了出来。在党的十五届五中全会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议》中强调指出：“人才是最宝贵的资源。当今和未来的国际竞争，说到底人才的竞争。要把培养、吸引和用好人才作为一项重大的战略任务切实抓好。”将开发人才资源提到作为“一项重大的战略任务”的高度，把人才规划纳入经济、社会发展规划，作为国民经济和社会发展的一个重要组成部分，充分说明党中央对开发人才资源的高度重视。

2001年5月，江泽民在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上发表讲话，阐明了我国对此问题的看法，指出：千百年来，人类为了生存和发展不断发掘地球上的各种资源，经济社会的发展和物质财富的增长在很大程度上取决于对物质资源的直接占有。物质资源的开发利用是人类社会发展的基础，而人类智慧和能力的发展决定着对物质资源开发的深度和广度。随着社会的进步，人类自身能力不断发展，显示出越来越大的力量。经济发展和社会进步，需要物质资源作基础，更需要人的知识和能力作支撑。当今世界，人力资源能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。人类有着无限的智慧和创造力，这是文明进步不竭的动力源泉。开发人力资源，加强人力资源能力建设，已成为关系当今各国发展的重大问题。

2002年5月，党中央、国务院下发了《2002——2005年全



国人才队伍建设规划纲要》，这是我国第一个综合性的人才队伍建设规划。中央要求：“各地区、各部门要以‘三个代表’重要思想为指导，从战略和全局的高度，深刻认识人才在经济和社会发展中的基础性、战略性、决定性作用，深刻认识实施‘人才强国’战略，做好人才工作的极端重要性和紧迫性，把人才队伍建设工作摆上重要日程，切实加强领导。”

2003年12月，党中央、国务院在北京隆重召开全国人才工作会议，这在我们党和新中国历史上还是第一次。在这次会议上，胡锦涛等中央领导同志发表了重要讲话。胡锦涛在讲话中指出，人才问题是关系党和国家事业发展的关键问题。全党同志必须从全局和战略的高度出发，以高度的政治责任感和历史使命感，把实施人才强国战略作为党和国家一项重大而紧迫的任务抓紧抓好，努力造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才，建设规模宏大、结构合理、素质较高的人才队伍，充分发挥各类人才的积极性、主动性和创造性，开创人才辈出、人尽其才的新局面，大力提升国家核心竞争力和综合国力，为全面建设小康社会和实现中华民族的伟大复兴提供重要保证。胡锦涛还强调，做好人才工作，落实好人才强国战略，必须以马克思主义为指导，从当代世界和中国深刻变化着的实际出发，根据党和国家事业发展的迫切需要，解放思想、实事求是、与时俱进，树立适应新形势新任务要求的科学人才观。要牢固树立人才资源是第一资源的观念，充分发挥人才资源开发在经济社会发展中的基础性、战略性、决定性作用。要牢固树立人人都可以成才的观念，坚持德才兼备原则，把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准，不唯学历，不唯职称，不唯资历，不唯身份，努力形成谁勤于学习、勇于投身时代创业的伟大实践，谁就能获得发挥聪明才智的机遇，就能成为对国家、对人民、对民族有用之才的社会氛围，创造人才辈出的生动局面。要牢固树立以人为本的观念，把促进人才健康成长和充分发挥人才



作用放在首要位置，努力营造鼓励人才干事业、支持人才干成事业、帮助人才干好事业的社会环境，放手让一切劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发，让一切创造社会财富的源泉充分涌流，以造福于人民。

大力实施人才强国战略，标志着我们党对共产党执政规律、社会主义建设规律和人类社会发​​展规律的认识有了新的深化和发展。将我国由人口大国转变为人才强国，是一场极其伟大的实践，在这一伟大转变的实践中，需要全国人民万众一心，齐心协力。

实施人才强国战略必须营造良好的人才生态环境。一个国家、一个地区或是一个组织，能否吸引到优秀人才，取决于其能否为优秀人才提供一个良好的成长和事业发展的生态环境。从本质上来说，人才竞争，是人才生态环境的竞争，哪里有适宜的人才生态环境，哪里就能吸引集聚优秀人才，哪里事业就会得到迅速发展。因此，各级组织特别是党政机关及广大管理人员，应竭尽全力营造良好的人才生态环境。在营造良好的人才生态环境中，特别要注重以下几个方面：一是加强调查研究，积极探索建立以评价、培养、激励、流动、使用为主要内容的政策法规体系，营造良好的政策环境；二是突出重点，舍得投入，千方百计为优秀人才提供比较好的工作条件，营造良好的工作环境；三是坚持为社会主义服务、为人民服务的方向和百花齐放、百家争鸣的方针，提倡生动、活泼、民主、团结、创新的学术风气，营造良好的学术环境；四是加强沟通、增进理解、鼓励合作、相互信任、彼此尊重，形成宽松和谐的氛围，营造良好的人际环境；五是真心实意地关心和爱护人才，切实帮助他们解决生活中的实际困难，营造良好的生活环境；六是采取生动活泼、喜闻乐见的形式，大力宣传和弘扬优秀人才的先进事迹，努力形成“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”的浓厚氛围，营造良好的社会环境。营造实施人才强国战略的良好人才生态环境，不仅是



各级管理人员的责任，更与我们每个人都息息相关。事实上，每个人都在影响环境，同时也在受环境影响。我们每个人都应做营造良好人才生态环境的建设者、保护者。

现代管理认为，管理的中心任务是对人的管理，管理的实质是人力资源管理，或者说，从一定意义上来看，管理就是管人。还有些学者直截了当地讲，管理就是通过别人把事情办好。这句话看似只注重他人的作用，但实际上包含了两层含义：管理人员自身的努力；管理人员的筹划、授权、指挥、鼓励、协调、监控等作用。组织中部门机构、物质资本、信息等的存在，都是依靠人实现其功能、发挥其效能的。管理者在这个过程中，起着决定性的作用。管理人员对员工管理的成功与否则决定了员工能否最大程度地发挥其潜能。说到底，管理就是要让组织中所有的人，朝着统一的组织战略目标而努力工作。

人力资源管理是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术。学习并掌握人力资源管理的理论、方法、工具和技术，有助于提高我们的人力资源开发能力和管理水平。正因为如此，人力资源管理已成为管理学科的核心课程，成为管理人员的必修课。

根据广大管理人员学习人力资源开发与管理的需要，我们编写了本书。在编写本书过程中，我们特别注重坚持理论联系实际的原则，在阐明人力资源开发与管理原理的基础上，着重介绍了当今在人力资源开发与管理实践中，比较通行的一些方法和技术，以便提高学习者的实际操作能力。

在本书编写过程中，我们参阅了大量专家学者和实践工作者的研究成果，并将一些优秀成果收进本书中，在此谨向这些成果的作者深表谢忱。

由于时间紧迫，加之我们知识和经验的局限性，此书仓促编写而成，错误和疏漏之处在所难免。我们竭诚欢迎读者提出宝贵



的批评和建议，以便再版时得以改进。

作 者

2003 年 12 月 25 日

目 录

第一章 人力资源开发与管理导论	(1)
第一节 人力资源开发与管理内涵	(1)
第二节 人力资源开发与管理经典理论	(6)
第三节 人力资源开发与管理战略规划	(25)
第二章 组织设计、工作分析与职位评价	(29)
第一节 组织设计与组织图的编制	(29)
第二节 工作分析与工作设计	(44)
第三节 职位评价	(63)
第三章 人力资源计划	(74)
第一节 人力资源计划的内容与作用	(74)
第二节 人力资源计划的编制	(78)
第三节 人力资源供求预测	(85)
第四章 人员招聘与录用	(95)
第一节 人员招聘与录用流程	(95)
第二节 人员招聘与录用计划	(108)
第三节 人员招聘方法选择	(111)
第四节 人员甄选的方法与技术	(119)
第五章 培训与开发	(141)
第一节 培训与开发的基本流程	(141)
第二节 培训需求分析	(145)
第三节 培训计划的制定与实施	(151)
第四节 培训类型与培训方法	(157)



第五节 培训评估与培训管理	(175)
第六章 职业生涯规划与管理	(183)
第一节 职业生涯规划	(183)
第二节 职业生涯管理	(211)
第七章 绩效考核与绩效管理	(226)
第一节 绩效与绩效考核	(226)
第二节 绩效管理的理念与绩效管理流程	(231)
第三节 绩效考核技术	(238)
第四节 绩效管理的结果运用	(249)
第八章 薪酬管理	(257)
第一节 薪酬的基本概念	(257)
第二节 薪酬设计	(263)
第三节 薪酬管理	(273)
第四节 薪酬体系的诊断与再造	(282)
第九章 人力资源保护	(294)
第一节 劳动关系	(294)
第二节 劳动保护与社会保险	(307)
第三节 民主管理与劳动仲裁	(310)
第十章 新人力资源管理	(319)
第一节 核心人才与战略人力资源分层	(319)
第二节 全脑模型理论与素质评价	(322)
第三节 人力资源外包	(325)
第四节 人力资源危机管理与风险管理	(329)
第五节 人力资源会计与保全	(332)
附录一	(338)
中共中央 国务院关于进一步加强人才工作的决定	(338)
附录二 案例与分析	(354)
Ⅰ. 警惕“彼得原理”陷阱	(354)
Ⅱ. 薪酬管理的“格雷欣法则”	(357)

Ⅲ. “守寡式”职位	(360)
Ⅳ. 职位垄断	(364)
Ⅴ. 麦当劳的积分奖励制度	(366)
Ⅵ. 东京迪斯尼乐园的员工培训	(368)
Ⅶ. 金蝶软件集团的学习型组织	(370)
主要参考书目	(374)



第一章 人力资源开发与管理导论

第一节 人力资源开发与管理内涵

一、人力资源的涵义

人力资源是指在一定区域范围内,所有具有劳动能力的人口
的总和。它可分为现实的人力资源和潜在的人力资源两部分。

现实的人力资源是指一个国家或一个地区在一定时间内拥有
的实际从事社会经济活动的全部人口,包括正在从事劳动和投入
经济运行的人口以及由于非个人原因暂时未从事劳动的人口。

潜在的人力资源是指处于储备状态、正在培养成长、逐步具
备劳动能力的,或虽具有劳动能力、但由于各种原因不能或不愿
从事社会劳动的、并在一定条件下可以动员投入社会经济生活的
人口总和。

人力资源既有量的一面,又有质的一面。数量和质量是人力
资源最基本的性质。

人力资源的数量是标志人力资源总量的基础性指标。一国或
地区的人口数量与人力资源数量呈明显的正相关性,反映了人力
资源绝对量的水平。而人力资源的相对量是现实的人力资源数量
在一国或地区总人口中所占的比重。现实人力资源数量投入得越
多,就意味着就业人口越多,表明该国家或地区经济发展具有一定
优势。

人力资源的质量是标志人力资源总体素质的指标。人力资源



的质量综合体现在劳动者个体和人力资源整体的健康情况、知识水平、技能水平和劳动态度等方面。与人力资源数量相比较，其质量方面更为重要。一般说来，一个国家或地区的人力资源优势主要不表现于数量而表现于质量上。高质量的人力资源较易代替低质量的人力资源，而低质量的人力资源则难以甚至不可能代替高质量的人力资源。因此，提高一国或地区的人力资源的质量，是现代人力资源发展的重要目标和方向，尤其是在以信息、知识和技术密集为特征的现代知识经济时代。

二、人力资源的特点

1. 自然性。人力资源是存在于活的人体中的劳动能力，而人作为生物机体，是自然界的一部分，因而又与自然界的其它物质形式一样遵循自然界的运动规律，参与自然界的物质循环过程。

2. 社会性。人力资源只有在一定的社会环境和社会实践中才能形成、发展和产生作用。离开社会群体而完全孤立的个体的人是不可能存在的。作为人力资源的人的劳动能力，是在劳动过程中才得以形成和提高的。而劳动特别是生产劳动，在任何时候，都是人们结成一定社会关系从事改造自然的活动和过程，是社会的实践活动。通过这些社会实践活动，人们逐渐地了解自然的现象、自然的性质、自然的规律性、人和自然的关系以及人与人之间的关系，等等。这一过程也就是人的劳动能力特别是智力资源逐渐形成和提高的过程。离开社会实践活动，人力资源就无法形成。

3. 时代性。任何人力资源的成长与成熟，都是在一个特定的时代背景条件下进行的。一个时代的社会状况，包括经济的、教育的、文化的因素，都会影响和制约在这个时代中发展起来的人力资源，培养出一代或几代人力资源特定的价值观念、道德观念和认知方式等，并会体现在他们的工作行为和劳动态度上。人



力资源生成的时代特征，意味着人力资源管理不能脱离其管理对象的时代性。

4. 能动性。人不同于自然界的其他生物，因为他具有思想、感情，具有主观能动性，能够有目的地进行活动，能动地改造客观世界。人力资源的能动性主要表现在：其一，自我强化。通过接受教育或主动学习，使得自己的素质（如知识、技能、意志、体魄等）得到提高。其二，功利性的投向。人们在确定其人力资源投向时，总是以一定的功利性目的为依据的。这种功利性可以是个人的、家庭的，也可以是集体的、民族的、国家的。可能是自觉的、明确的，也可能是不自觉的、模糊的。但无论如何，总有一定的功利性目的来决定或指导其对于专业、职业、工作单位和场所等问题的选择和变动。其三，知识和技术的创新。人们在创造社会财富的实践中，不断地认识自然和社会的发展规律，不断地进行知识和技术的更新。而知识和技术的更新又会进一步提高人们创造社会财富的能力，促使人们把创造社会财富的领域推向更新的广度和深度。正是由于人类的创新活动，才使人类不断地前进。

5. 时效性。人力资源存在于人的生命之中，是一种具有生命的资源，它的形成、开发和利用，都要受到时间的限制。作为生物有机体的人有其生命的周期，每个人均要经过幼少年期、青壮年期、老年期。由于每个时期人的体能和智能的不同，其各个时期的劳动能力各不相同，因而这种资源在各个时期的可利用程度也不相同。一般来说，青壮年期是人力资源使用的最佳阶段。人的青壮年期，是人的生理与心理都比较成熟的阶段，不仅年龄适当，精力充沛，同时随着工作经验的积累和素质的培养、提高，各方面的能力都达到了较高的水平。另外，需要特别强调的是，作为人力资源重要组成部分的知识和技术，是人们实践经验的产物，具有一定的时间性。在一定的时间里运用这些知识和技术，就能发挥它的最佳效用；如果闲置不用，超过一定时限，这

些知识和技术就可能陈旧、老化、过时，失去它应有的效用。尤其是在当今现代科学技术日新月异、知识更新周期日见缩短的形势下，更要求人们重视人力资源的时效性。

6. 持续性。人力资源在其成长和使用的过程中可以不断地进行开发。人力资源开发的持续性表明，人力资源本身具有多种潜在的能力，他们在工作中表现出来的往往只是一小部分，更多的能力由于缺乏适当的使用环境而被压抑。因此，组织可以通过各种渠道和方式，促使人力资源在使用中将潜在的能力不断地开发出来。而且，当人力资源经过每一次新的开发后，其能力会不断积蓄起来，以往开发出来的能力会在新的开发中进一步发挥作用。

7. 再生性。与物质资源相似，人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。有形磨损是指人自身的疲劳和衰老，这是一个不可避免的、无法抗拒的损耗。无形磨损是指个人的知识和技能与科学技术发展相比的相对老化。我们可以通过一定的方式与方法减少这种损耗。人力资源在使用中，有一个可持续开发、丰富再生的独特过程。人在工作以后，可以通过不断地学习，更新自己的知识，提高技能。而且，通过工作，可以积累经验，充实提高。所以，人力资源能够实现自我补偿，自我更新，自我丰富，持续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终生教育，加强后期培训与开发。

8. 高收益性。研究证明，对人力资源的投资，无论是对社会还是对个人，其所带来的收益要远远大于对其他资源投资所产生的收益。对人力资源投资的社会收益不仅仅限于提高生产力、创造出更多的社会实物财富方面，而且还惠及精神文明、社会公德、个人形象操行、社会的安定团结等方面。对人力资源投资的个人收益也不仅限于工资收入的提高，社会统计数据显示，在个人经济收入和医疗条件相同的情况下，教育水平和健康状况有着很强的正相关性。受过良好教育的比未受过教育的人更注意自己的生活质量和未来的利益，因而也更注重自己和家人的健康。

三、人力资源开发与管理的涵义

人力资源的开发与管理指的是为实现组织的战略目标,运用现代科学技术和管理理论,通过不断地获得人力资源,对所获得的人力资源进行整合、调控及开发,并给予他们报偿,对其进行有效地开发利用。人力资源的开发与管理是实现组织目标的一种手段。在管理领域中,人力资源的开发与管理是以人的价值观为中心,为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列开发与管理活动。

从上述概念可以看出,管理首先是一种科学的工作程序;它是建立在群体分工协作基础上的、以人为核心的人际互动关系;管理的对象是事,但管理的目标是效率的最大化,即以最少的资源投入,获取最大化的收益。

在组织中,人力资源开发与管理需要处理的管理范畴主要有以下几个方面:

1. 人与事的匹配。要做到事得其人,人尽其才;
2. 人付出的劳动与报酬的匹配。使劳酬相符,人尽其力;
3. 人与人的协调合作。做到互补凝聚,强调团队精神;
4. 工作与工作的协调合作。做到权责有序,发挥整体优势。

四、人力资源开发与管理的学科特点

人力资源开发与管理,作为一门学科,具有以下几个主要特点:

1. 综合性。人力资源开发与管理是一门相当复杂的综合性的学科,需要综合考虑种种因素,如:经济因素、政治因素、文化因素、组织因素、心理因素、生理因素、民族因素、地缘因素等等。它涉及到经济学、法学、政治学、社会学、人类学、教育学、心理学、管理学等多种学科。

2. 实践性。人力资源开发与管理的理论,来源于实际生活



中人力资源管理的经验,是对这些经验的概括和总结,并反过来指导实践,接受实践的检验。

3. 发展性。对人力资源开发与管理的客观规律的认识不可能一次完成,需要一个较长的认识过程。人力资源开发与管理的理论来源极其丰富,如中国古代的“为政之要,惟在得人”的思想、“人生而有欲,相持而长”的思想、“取胜之本,在于士气”的思想、“刚柔相济,赏罚严明”的思想、“德才兼备,选贤任能”的思想、“知人善任,不课不用”的思想、“勤于教养,百年树人”的思想等等。再如,西方国家的泰勒的科学管理思想、法约尔的管理理论、马克斯·韦伯的组织理论、行为学派的“非经济人假设”、马斯洛的需要层次论、梅奥的“人际关系论”、权变学派的“复杂人假设”等等。人力资源开发与管理作为一门学科,不是封闭的、停滞的体系,而是开放的、发展的认识体系。

4. 民族性。每一个民族都有其自身的文化特征。人的行为深受其思想观念和感情的影响,而人的思想感情无不受到民族文化传统的制约。因此,对人力资源的开发与管理必须重视民族文化特点。

5. 社会性。作为宏观文化环境的一部分,社会制度是民族文化之外的另一重要因素。现代经济是社会化程度非常高的经济,在影响劳动者工作积极性和工作效率的诸因素中,生产关系和意识形态是两个重要因素,而它们都与社会制度密切相关。我们在借鉴和研究不同国家的人力资源开发与管理的经验时,要特别注意社会制度的影响。

第二节 人力资源开发与管理的经典理论

一、泰勒的科学管理理论 (1903)

美国古典管理学家泰勒 (Frederick W. Taylor, 1856—1915)