

大学管理类
教材丛书



人力资源 开发与管理

(第三版)

胡君辰
郑绍濂

主编

复旦大学出版社

大学管理类教材丛书

人力资源开发与管理

(第三版)

胡君辰 郑绍濂 主编

復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/胡君辰,郑绍濂主编.—3版.—上海:
复旦大学出版社,2004.10

(大学管理类教材丛书)

ISBN 7-309-04180-1

I. 人… II. ①胡…②郑… III. ①企业管理-劳动力资源-
资源开发-高等学校-教材②企业管理-劳动力资源-资源管理-
高等学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 092583 号

人力资源开发与管理(第三版)

胡君辰 郑绍濂 主编

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 刘子馨

装帧设计 孙曙

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印 刷 浙江省临安市曙光印务有限公司

开 本 850 × 1168 1/32

印 张 14.375 插页 1

字 数 361 千

版 次 2005 年 1 月第三版第二次印刷

印 数 11 001—32 000

书 号 ISBN 7-309-04180-1/F · 919

定 价 22.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

A large, faint, circular watermark of the Fudan University seal is centered on the page. The seal contains the university's name in Chinese characters and English, along with the founding year 1905.

“博学而笃志，切问而近思。”

(《论语》)

博晓古今，可立一家之说；
学贯中西，或成经国之才。

内 容 提 要

在现代经济社会中，人力资源的质量和数量是企业竞争胜败的关键所在，这已是管理理论界和企业界的共识。加入世贸组织后，中国的企业面对的是全球企业的竞争，企业的竞争越来越激烈是必然的趋势。这既是一种挑战，也是一机际遇。要在严峻的竞争中脱颖而出，唯一的途径就是充分开发、科学管理人力资源。

本书从人力资源开发与管理的视角，结合管理心理学和组织行为学，以企业组织的实践为导向，阐述了人力资源开发与管理的理论与可操作的方法。内容涉及：工作生活质量和提高生产力、人力资源计划、工作分析、员工招聘、测试、员工培训与开发、职业计划和职业管理、绩效评估、报酬系统、人力资源会计、中小企业人力资源管理、高科技企业人力资源管理、教学案例等方面。

本书十分适合管理类院校、商学院等相关专业和MBA的教学所需。也十分适合企业的经理人培训、进修、自学使用。本书是复旦大学出版社冠以“博学”品牌出版的系列教材之一。

第三版序

2003年春节,在一次获奖教材作者座谈会上,一位记者问我:“现在您最想说的是哪句话?”我脱口而出:“谢谢读者!”这句话在我心中已经讲了上百遍了。随着《人力资源开发与管理》(第二版)销量的不断突破,尤其是突破了20万册,我的感激之情越来越浓厚。感谢读者知遇之恩;感谢读者提出许多宝贵的建议;感谢读者与我的学术探讨;感谢读者的热情支持。

“人力资源是企业中最重要的资源”几乎成为所有职业经理人的共识。中国的市场经济越来越走向成熟,中国的市场竞争也越来越激烈,尤其是加入了世贸组织后,中国企业必将直接面对全球企业的竞争。事实反复证明:竞争的核心是人才的竞争,是人力资源质量和数量的竞争。因此,国际一流商学院培养MBA时都把《人力资源开发与管理》作为一门必修课是十分自然的事。

本书力争更好地体现前两版的特点:使读者在掌握必要的基础理论知识的前提下,大量地掌握人力资源开发与管理的技能,真正理解企业内人力资源开发与管理应该如何运作,进而提高企业的经济效益和社会效益。

本书作为第三版,第一版的著者是郑绍濂、陈万华、胡君辰、杨洪兰;第二版的著者是胡君辰、郑绍濂;由于前两版的著者为本书奠定了良好的基础,在此,我作为第三版的著者之一,特向他们的工作表示崇高的敬意和真诚的谢意。

郑绍濂教授一如既往地对本书的策划、修订提出了极具前瞻性的建议。全书由胡君辰总审。

在编写第三版的过程中,自始至终得到复旦大学出版社本书的责任编辑刘子馨先生的热情支持。他的专业知识对于本书高质量的出版起到了十分重要的作用。

本书根据中国市场经济发展的现状,根据读者的要求,增加了三章:第十一章 人力资源会计;第十二章 民营企业人力资源管理;第十三章 高科技企业人力资源管理。我们还对第八章 绩效评估进行了重点修订。另外我们对其他章节也进行了适当的修改。

在本书的修订过程中,陈宁参与了第十二章和第十三章的编写工作;徐燕参与了第八章和第十一章的修改和编写工作;车明明、詹赞、顾馨耘、凌旻慧和左雯珏参与了相关链接的编写工作。顾馨耘还作了部分辅助工作。

人力资源开发与管理是一门发展极其迅速的应用学科。本书的第一版在十一年前问世,现在的人力资源开发与管理与十一年前相比,已不可同日而语。我们虽然竭尽全力想为读者贡献最新的成果,但还是有心有余而力不足之感。

在本书的编写过程中我们参考了大量文献,在此我们向所有这些文献的作者们表示真诚的感谢!

胡君辰

2004年8月18日于上海黄兴公寓

目 录

第一章 工作生活质量和提高生产率	1
第一节 人力资源的重要性.....	1
第二节 工作生活质量.....	5
第三节 提高生产率	11
第二章 人力资源计划	15
第一节 人力资源计划概述	15
第二节 人力资源需求与供应预测	20
第三节 人力资源计划的制定与执行	31
第三章 工作分析	38
第一节 什么是工作分析	38
第二节 收集工作信息的主要方法	45
第三节 工作分析中各种信息类型与标准	50
第四章 人力资源吸收——员工招聘	62
第一节 招聘的基本程序	62
第二节 招聘的主要形式	65
第三节 招聘工具的设计	69
第四节 招聘中的评估	83
相关链接 招聘中的猎头	88
第五章 招聘中的测试	93
第一节 心理测试	93
第二节 知识考试.....	103
第三节 情景模拟和系统仿真.....	107

第四节	面试	121
相关链接	智商、情商和逆商	128
第六章	员工培训与开发	132
第一节	员工培训与开发概述	132
第二节	培训与开发的实施模型	139
第三节	培训与开发的方法与类型	145
第四节	培训与开发中的主要问题及其应对策略	155
相关链接	教练式培训	163
第七章	职业计划与职业管理	166
第一节	职业计划与职业管理的基本涵义	166
第二节	职业发展	173
第三节	职业管理	181
第四节	员工职业活动	188
第八章	绩效评估	200
第一节	绩效评估概述	200
第二节	绩效评估的标准与主要方法	206
第三节	绩效评估的系统设计与具体操作	220
相关链接	平衡计分卡	232
第九章	报酬系统	236
第一节	报酬管理	236
第二节	工资与奖金	244
第三节	福利	257
相关链接	自助式福利	265
第十章	员工问题及其处理	269
第一节	压力的种类、起因和控制方法	269
第二节	心理咨询的类型及其效果	277
第三节	科学惩罚的原则与实施	284
第四节	员工交往	289

第十一章 人力资源会计	296
第一节 人力资源会计概述.....	296
第二节 人力资源成本分析.....	302
第三节 人力资源价值分析.....	307
第四节 人力资源的需求预测与投资决策.....	313
第十二章 民营企业人力资源管理	323
第一节 民营企业人力资源管理的特点.....	323
第二节 民营企业人员的素质要求.....	325
第三节 民营企业人力资源管理中存在的问题.....	327
第四节 民营企业人力资源管理的对策.....	329
第五节 中小型民营企业面临的特殊问题.....	335
第十三章 高科技企业人力资源管理	339
第一节 高科技企业的人才规划与战略.....	339
第二节 高科技企业中员工的心理和行为特点.....	341
第三节 高科技企业员工招聘与选拔.....	343
第四节 高科技企业员工的激励策略.....	347
第五节 高科技企业人员流动的问题及对策.....	353
第十四章 人力资源的测评方法	358
第一节 员工健康的测评.....	358
第二节 员工素质的测评.....	365
第三节 工作环境的测评.....	374
第四节 人力资源管理能力的测评.....	378
第五节 参考答案.....	382
第十五章 人力资源的三大层次——改革与思考	391
第一节 人力资源在企业中的地位和层次分析.....	391
第二节 如何进行人力资源管理改革.....	393
第三节 企业人力资源管理的改革引起的系列改革.....	397
第十六章 人力资源开发与管理中的若干理论问题	400

第一节	因人设岗与因岗配人·····	400
第二节	知人与善任·····	402
第三节	员工晋升与员工使用·····	404
第四节	人才流动与人才培养·····	406
第十七章	人力资源开发与管理的新趋势·····	411
第一节	未来的企业组织·····	411
第二节	未来的人力资源管理·····	415
第三节	未来的人力资源部·····	423
第四节	未来的企业家·····	429
第十八章	人力资源开发与管理案例·····	437
案例一	青绿红营养品(中国)有限公司的人力资源 管理·····	437
案例二	上海法习实业总公司的人力资源管理·····	440
参考文献	·····	449

第一章 工作生活质量 和提高生产率

第一节 人力资源的重要性

纵观全球,一个企业的成功,有的是因为领导者足智多谋,有的是因为技术独步天下,有的是因为开拓了新兴市场,有的是因为质量上乘,也有的是因为资金雄厚,或者是因为服务水平高超。所有这些原因都和“人”有密切的联系。在一个企业中,人力资源是最重要的资源,只有有效地开发人力资源并合理、科学地管理人力资源,这个企业才能蓬勃发展,蒸蒸日上。

一、什么是人力资源

广义地说,智力正常的人都是人力资源。

狭义的定义有许多种。

1. 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和,它应包括数量和质量两个指标。

2. 人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。

3. 人力资源是指具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和。

4. 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力,若开发出来,就变成了现实的劳动生产力。

5. 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人的能力。

6. 人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

本书中的人力资源主要指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

二、人力资源开发与管理的主要内容

在现代企业中,凡是与人有关的事情均与人力资源开发与管理有关,但是,作为一个人力资源开发与管理的部门,主要工作涉及四个方面内容:选人、育人、用人、留人。每一方面的工作可能是交叉的,也可能相互有影响。

(一) 选人

选人是人力资源开发与管理的第一步,也是十分重要的一步,如果选人选得好,那么育人就较容易,用人也得心应手,留人也方便。

1. 选人者本身要具有较高的素质和相应的专业知识。如果选人者不知何为人才,他就无法为企业招聘、选拔人才;如果选人者缺乏相应的专业知识,也无法去鉴别人才,这样势必造成“武大郎开店——高的一概不要”和“瞎子摸象——盲目地选人”这两种现象。

2. 被选者多多益善。一般情况下,被选者越多,越容易选出合适的人才。如果由于渠道不畅,被选者人数很少,就很难选择到合适的人才。

3. 被选者的层次结构要适当。并不是说任何岗位都应该选择最高级的人员来担任最好,有时高级人才反而干不好低层次的工作,因此,选人时应考虑最适合的人,即“最适原则”高于“最优

原则”。

（二）育人

育人，即培育人才，是人力资源开发与管理的主要工作之一。企业的发展主要靠人推动，而育人就是加强推动力。

1. 因材施教。每个人的素质、经历不同，缺乏的能力和知识也不同，应该针对每个人的特点，安排适当的培训计划。有的人需要短期培训，有的人需要长期培训；有的人需要兼职培训，有的人需要脱产培训。

2. 实用。企业育人与学校育人有本质的不同，企业育人重点是实用性，有时不一定要系统地介绍许多理论知识，但一定要与实践紧密地联系起来，使员工学以致用。

3. 避免育人不当。育人不当的含义十分广泛，这里主要指要避免有些能力较强、水平较高、工作较忙的人没机会参加培训计划；而让一些无所事事的闲人充塞培训班，这样会打击干事的人，鼓励大家混日子。

（三）用人

用人是人力资源开发与管理的一个主要目标，只有用人用得好，有关部门的工作才能卓有成效。

1. 量才录用。大材小用和小材大用对企业均不利，前者造成浪费，后者造成损失。

2. 工作丰富化。任何枯燥的、呆板的工作都会使员工感到工作乏味，应该充分考虑到员工的身心要求，重新设计工作，使工作尽可能丰富化。

3. 多劳多得，优质优价。“大锅饭”是用人的慢性自杀剂。在长期吃“大锅饭”的企业中，劳动生产率低下是必然的结果。

（四）留人

人才留不住是企业及人力资源开发与管理部门的失职。人才留不住不仅仅是本企业的巨大损失，而且会使竞争对手更强大，长

期留不住人才的企业往往会陷于困境。

1. 薪资报酬。在今天社会中,薪资的收入不仅仅是衡量一个人的劳动代价,往往也显示了一个人事业的成功与否。员工工作的第一目标是获得薪资收入。在同行业中,薪资较低的企业人才流向薪资较高的企业是一种趋势,这种趋势在短时期内不会改变。

2. 心理环境。如果一个人在某企业中得到重用,人际关系较和谐,心情较舒畅,这时虽然薪资较低,或者工作条件较差,他也会乐意为企业作贡献。这是由于人除了低层次的需求外,还有高层次的需求。许多“跳槽”者往往埋怨原来企业的心理环境不好。因此,要留住人才,企业领导者一定要十分重视建设或重建心理环境。

三、人力资源开发与管理意义

在目前市场竞争异常激烈的情况下,人力资源开发与管理的优劣,直接关系到企业的成败已形成共识。任何一家成功企业都是十分重视人力资源开发与管理的。因为人力资源开发与管理最重要的意义是使现代企业能适应当前企业环境的变化,这些变化可以分为两类:外部环境变化和内部环境变化。

(一) 企业外部环境变化

企业所处的外部环境变化日新月异,主要变化有以下几个方面。

1. 社会价值观念的变化。随着社会的发展与进步,人们的社会价值观念会发生重大变化,年轻一代与年长一代之间,对于职业、家庭、经济、婚姻、金钱的看法往往有明显的差异。

2. 科学技术的飞速发展。随着工业化进程的展开,人类的科学技术发展迅猛,以前似乎绝对不可能的事情有许多已变成了现实,科技的发展使企业处在一个前所未有的变化之中。

3. 社会分工的变化。随着经济的繁荣发达,通讯工具的日益

进步,地球似乎变得越来越小了,国际之间分工的细化在此条件下得以实现,国与国之间相互依赖程度越来越高已成为一种趋势。一个国家、一家上游企业的人事变动都会产生连锁现象。世界上每一个重大事件都会迅速影响各行各业。

(二) 企业内部环境的变化

身处剧烈变化的外部环境的企业,所面对的内部环境也有着翻天覆地的变化。

1. 企业分工越来越细。随着竞争的不断升级,一个企业要垄断某一行业已十分困难。分工细化将是今后企业的主要趋势。分工细化必然使企业的专业化程度越来越高,这样将导致职业转变困难程度增加。

2. 信息高度发展。随着计算机的普遍使用,以前许多用人工来完成的工作,可以由机器来代劳了,以前需要很多人干的事现在只需要一二个人就能胜任了。这样,中层管理人员需要转变角色,管理层次将越来越少。

3. 员工素质的变化。随着专业化程度的提高,企业对员工素质的要求也越来越高。这样,企业主或其他企业领导者把员工视为“生财工具”或“机器上的齿轮”的观点必将被淘汰,专制式的管理模式将越来越没有市场,民主式人性化的管理模式将越来越得到青睐。

第二节 工作生活质量

企业中,人力资源开发与管理的绩效标志之一是员工的工作生活质量提高了多少。

一、什么是工作生活质量

工作生活质量(简称 QWL)是指组织中所有人员,通过与组

织目标相适应的公开的交流渠道,有权影响决策改善自己的工作,进而导致人们更多的参与感,更高的工作满意感和更少的精神压力的过程。

(一) 工作生活质量与人力资源的关系

工作生活质量几乎和人力资源开发与管理的各项内容都有密切的联系,这样,它本身也成为其中的一部分了。

1. 与招聘的关系。招聘(也包括晋升)与工作生活质量息息相关,QWL 的降低会提高缺勤率和离职率,而缺勤率与离职率的提高又迫使企业招聘原来不必招聘的员工来维持正常运作。由于 QWL 不高,新进来的员工又会缺勤或离职,造成了难以想象的恶性循环,只有提高 QWL 才能打破这种恶性循环。

2. 与工作分析的关系。为了提高员工的工作生活质量,工作的目标、责任和特点也常常会起变化,这些变化会促使企业重新进行工作分析。

3. 与培训的关系。由于 QWL 的提高,离职率和缺勤率会降低,这样就减少了培训的压力。同时由于 QWL 的要求,管理人员需要通过培训来改变、重建自己新的角色,尤其是第一线的管理人员,这样又替培训工作带来了新的任务。

4. 与员工安全、健康的关系。QWL 的提高可以改善员工的安全和健康条件,因为 QWL 的提高可以改善工作设计与信息交流,使员工更有参与感和工作动机,因此减少了厌烦感,也减少了生产事故。

(二) 工作生活质量的重要性

严格来说,QWL 表现出一种管理类型,或是一种企业文化。因此,现代企业重视 QWL 有许多重要意义,其主要意义有以下几点:

- (1) 提高员工主人翁精神;
- (2) 提高员工自我控制能力;