



普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校工商管理类教材系列

人力资源开发与管理

RENLI ZIYUAN KAIFA YU GUANLI

张雪飞 肖利哲 王亚男 主编



科学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校工商管理类教材系列

人力资源开发与管理

张雪飞 肖利哲 王亚男 主编
王明琴 主审

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书按照人力资源管理活动的顺序进行编写, 主要内容包括人力资源开发与管理导论、人力资源战略规划、组织设计、工作分析与设计、招聘与人员测评、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、劳动关系管理、跨文化人力资源管理及人力资源管理若干热点问题。

人力资源开发与管理不仅关系到一个组织的成败, 而且影响着每一个成员的未来。因而, 本书力求突出前沿性、系统性、实用性和可操作性等特点, 每章都提供了案例供读者分析研讨, 结构合理, 内容丰富, 贯穿着作者的一些独到见解。

本书可作为普通高等院校经济管理和公共管理专业的本科生、研究生及各类管理干部学院和高级经理培训班的教材, 亦可作为企业各级管理人员和人力资源管理者及相关从业人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/张雪飞, 肖利哲, 王亚男主编. —北京: 科学出版社, 2011

(普通高等教育“十二五”规划教材·高等院校工商管理类教材系列)

ISBN 978-7-03-032357-6

I. ①人… II. ①张… ②肖… ③王… III. ①企业管理: 人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 188146 号

责任编辑: 李 娜 / 责任校对: 耿 耘

责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 东方人华平面设计部

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011 年 8 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2011 年 8 月第一次印刷 印张: 25 1/2

印数: 1—3 000 字数: 582 000

定价: 39.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈骏杰〉)

销售部电话: 010-62134988 编辑部电话: 010-62137374 (HF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前 言

知识经济时代和后金融危机时代，新的竞争环境推动着中国企业的管理转型，对人力资源开发与管理提出更高的要求。然而，人力资源开发与管理应遵循什么理论呢？

人力资源开发与管理是运用现代化的科学方法，预测组织人力资源供求并做出人力资源规划、招聘选拔人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效激励、结合组织与个人需要进行有效开发，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现最优组织绩效的全过程。

本书是在编者多年教学讲义的基础上编写而成，追求概念的准确和逻辑的清晰，并反映最新的人力资源管理实践和管理理论；着眼于人力资源管理实践与学科发展的趋势，反映新时代人力资源管理人员的基本素质、知识和能力要素，具有一定的前瞻性；理论联系实际，着力将理论与实践有机结合，既探讨当今最新理论，又完整地介绍国内外人力资源开发与管理的具体方法、原则和步骤，培养实践技能；对企业人力资源开发与管理过程中的一些最基本的要素、环节作了比较详细的介绍。

本书主要由哈尔滨理工大学、东北林业大学、山东建筑大学等长期工作在人力资源管理教学第一线的教师精心编写而成。具体编写分工如下：第一章、第十章由肖利哲编写；第三章、第六章、第八章由张雪飞编写；第四章、第七章由李永华编写；第二章、第五章由王亚男编写；第九章由李桃编写；第十一章、第十二章由田昕加编写。全书由张雪飞、肖利哲、王亚男和李永华进行统稿及定稿。由黑龙江大学经济与工商管理学院王明琴教授主审，特此感谢！

本书在编写过程中参阅了大量书籍和文献资料，在此对有关专家和作者表示衷心感谢。由于作者水平有限，书中难免有错误和疏漏之处，恳请广大读者批评指正。

编者

2011年8月

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的基本含义	2
一、人力资源相关概念	2
二、人力资源的构成	5
三、人力资源的数量与质量	6
四、人力资源的特点	6
五、人力资源开发与管理的基本含义	8
六、人力资源管理与人对人的管理的主要区别	9
第二节 人力资源开发与管理理论的形成与发展	10
一、对人的管理实践的不同发展阶段	10
二、人力资源开发与管理理论形成和发展的历史阶段	12
三、舒尔茨的人力资本理论	16
第三节 人力资源开发与管理的矛盾规律与基本原理	18
一、人与事矛盾的一般规律	18
二、人力资源开发与管理的基本原理	19
第四节 人力资源开发与管理的内容与重要性	22
一、人力资源开发与管理的主要内容	23
二、人力资源开发与管理的重要性	26
三、人力资源开发是中国现代化战略的唯一选择	29
小结	30
案例分析	30
思考与练习	33
第二章 人力资源战略规划	34
第一节 战略人力资源管理概述	35
一、基本概念	35
二、基本特征分析	37
第二节 人力资源战略规划概述	38
一、人力资源战略规划的含义	38
二、人力资源战略规划的内容	39
三、人力资源战略规划的种类	39
四、人力资源战略规划的程序	40
五、人力资源管理的基础信息	41



第三节 人力资源现状分析	42
一、人力资源现状分析的内容与一般方法	42
二、人力资源的环境分析	43
三、人力资源自身队伍现状分析	45
四、人力资源现状综合分析	46
第四节 人力资源供求预测及综合平衡	48
一、人力资源预测的一般方法	48
二、人力资源需求预测	50
三、人力资源供给预测	53
四、人力资源供求的综合平衡	56
第五节 人力资源战略规划的实施与实施	57
一、对企、事业等组织战略规划的分析	57
二、企业在不同发展阶段的人力资源战略选择	58
三、人力资源发展战略的类型及选择	59
四、综合模型	60
五、人力资源战略规划实施与评价	61
小结	61
案例分析	62
思考与练习	64
第三章 组织设计	65
第一节 组织设计概述	66
一、组织概述	66
二、组织设计的概念及内容	67
三、组织设计理论	69
第二节 组织设计的类型	73
一、直线制	73
二、职能制	74
三、直线职能制	74
四、事业部制	75
五、模拟分散管理制	75
六、矩阵制	76
七、立体多维制	77
八、其他结构	77
九、组织及其结构的发展趋势	79
第三节 组织设计的流程	79
一、组织结构选择的影响因素	79
二、组织设计的流程	83



小结	85
案例分析	85
思考与练习	86
第四章 工作分析与设计	87
第一节 工作分析概述	88
一、工作分析的含义与相关术语	88
二、工作分析的内容与结果	89
三、工作分析的作用	92
四、工作分析面临的挑战与发展趋势	94
第二节 工作分析的方法	96
一、工作分析方法分类	96
二、访谈法	97
三、直接观察法	99
四、工作日志法	101
五、问卷调查法	103
第三节 工作分析的基本程序	106
一、计划阶段	106
二、设计阶段	108
三、信息收集阶段	109
四、信息分析阶段	109
五、结果表达阶段	110
六、工作分析结果应用阶段	112
第四节 工作设计	112
一、工作设计的含义	112
二、工作设计与工作分析	112
三、工作设计的作用	113
四、工作设计的内容	113
五、工作设计的原则	114
六、工作设计需要考虑的因素	114
七、工作设计的原理与方法	115
小结	121
案例分析	121
思考与练习	122
第五章 招聘与人员测评	123
第一节 招聘概述	124
一、招聘的含义	124
二、招聘的作用	124



三、人员招聘的原则	125
四、人员招聘的依据	126
第二节 招聘管理	126
一、招聘流程	126
二、招聘渠道	132
第三节 人员测评概述	135
一、人员测评的含义和原则	135
二、人员测评类型	136
三、人员测评的功能	137
四、人员测评的历史与发展	138
五、人员测评的理论基础	139
第四节 人员测评实务	145
一、人员测评的标准体系设计	145
二、人员测评实施程序	148
三、人员测评方法	149
四、人员测评结果分析与反馈	153
小结	157
案例分析	157
思考与练习	158
第六章 培训与开发	160
第一节 培训概述	161
一、培训的含义及作用	161
二、培训原则与培训对象	162
三、培训的种类与内容	164
四、培训方式与方法	166
五、培训的操作程序	167
第二节 培训管理	168
一、培训需求分析	168
二、培训准备	172
三、培训实施管理	174
四、培训评估	175
第三节 人力资源开发	178
一、基本含义	178
二、人力资源开发的功能	179
三、人力资源开发的规律	180
四、人力资源开发的必要性	181
五、员工创造力开发	183



六、员工其他能力的开发	185
第四节 管理人员的开发	189
一、含义及必要性	189
二、需求分析及开发项目的设计	190
三、内容及方法	191
小结	194
案例分析	195
思考与练习	196
第七章 绩效管理	197
第一节 绩效管理概述	198
一、绩效	198
二、绩效管理与绩效考评	199
三、绩效管理的意义与作用	200
第二节 绩效管理的实施流程	202
一、绩效计划的制定	202
二、绩效实施	205
三、绩效考评	205
四、绩效反馈	213
五、绩效结果应用	215
六、企业成功实施绩效管理时的注意事项	216
第三节 常用的绩效管理模式	219
一、目标管理	219
二、标杆超越	221
三、平衡计分卡	223
四、关键绩效指标	225
小结	229
案例分析	230
思考与练习	231
第八章 薪酬管理	232
第一节 薪酬管理概述	233
一、薪酬的含义与职能	233
二、薪酬管理的含义与内容	235
三、影响员工薪酬水平的因素	236
四、薪酬管理的主体	237
五、薪酬管理的基本模式	237
六、战略性薪酬管理	238
第二节 薪酬管理的理论基础	239



一、经济学相关理论	239
二、管理学相关理论	241
第三节 薪酬制度	244
一、职位工资制	244
二、能力工资制	247
三、绩效工资和激励工资制	250
四、年功序列工资制	253
五、结构工资制	254
六、保密工资制	255
七、几种工资制度的比较	256
第四节 福利管理	256
一、福利的含义与作用	256
二、福利的分类	257
三、福利管理的含义与内容	258
四、福利制度弹性化	259
第五节 薪酬方案设计	261
一、薪酬方案设计的程序	262
二、薪酬方案设计的原则	262
三、薪酬战略选择	263
四、市场薪酬调查	263
五、工作评价	266
六、薪酬结构的设计	266
七、薪酬制度实施、控制与调整	270
小结	271
案例分析	271
思考与练习	272
第九章 职业生涯管理	274
第一节 职业生涯管理概述	275
一、职业生涯管理的含义	275
二、职业生涯管理的特征	276
三、职业生涯管理的内容	277
四、职业生涯管理的主要任务	279
五、职业生涯管理的意义	283
第二节 职业生涯规划	284
一、职位阶梯设计	284
二、职业路径的选择	285
三、职业生涯周期管理	288



第三节 职业流动管理	291
一、职业流动管理的原则	292
二、晋升管理	293
三、调动管理	294
四、解雇管理	296
五、退休管理	297
小结	298
案例分析	298
思考与练习	299
第十章 劳动关系管理	301
第一节 劳动关系的本质	302
一、劳动关系的概念与分类	302
二、劳动关系的实质	303
三、冲突与合作的根源	304
四、劳动关系的基本理论	306
第二节 劳动关系的软化管理	307
一、劳动关系管理的概念	307
二、教育	308
三、企业沟通制度的实施	308
四、员工参与管理	309
第三节 心理契约管理和企业社会责任国际标准	313
一、心理契约的含义	313
二、劳动合同与心理契约	314
三、心理契约的管理	315
四、企业社会责任的含义	316
五、企业社会责任国际标准(SA8000)的主要内容	317
小结	319
案例分析	319
思考与练习	320
第十一章 跨文化人力资源管理	321
第一节 跨文化人力资源管理概论	322
一、跨文化人力资源管理的含义	322
二、跨文化认知	324
三、跨文化管理理论	330
第二节 跨文化人力资源管理的内容	334
一、跨文化培训和开发	334
二、跨文化绩效管理	336



三、跨文化薪酬管理	339
四、跨文化职业生涯管理	339
第三节 跨文化冲突和人员整合管理	340
一、跨文化冲突	340
二、人员整合过程	342
三、人员整合方法	349
第四节 文化个性与人力资源开发管理	350
一、美国模式	350
二、日本模式	352
三、中国模式	354
四、多元文化与人力资源开发管理	355
小结	356
案例分析	357
思考与练习	359
第十二章 人力资源管理的若干热点问题	360
第一节 电子化人力资源管理	361
一、电子化人力资源管理概述	361
二、主要软件及其功能	365
三、流程设置	370
四、企业电子化人力资源管理中的问题及解决方案	373
第二节 人力资源外包	376
一、人力资源外包概述	376
二、人力资源外包的优缺点	379
三、人力资源外包的步骤	380
第三节 虚拟企业人力资源管理	381
一、虚拟企业人力资源管理概述	381
二、虚拟企业人力资源管理的特点	383
三、虚拟企业人力资源管理对策	384
小结	389
案例分析	389
思考与练习	391
参考文献	392

第一章

人力资源开发与管理导论

学习目标

了解人力资源管理产生与发展的背景,掌握人力资源管理的基本概念及主要内容,认识人力资源管理的重要性,了解人力资源管理发展的基本趋势。

学习要点

- 人力资源开发与管理的基本概念
- 人力资源开发与管理的基本原理

关键词

人力资源 人力资源开发 人力资源管理 人力资本 斯科特模型

导入案例

美的集团的用人之道

美的集团董事会主席何享健曾说:“我宁愿放弃 100 万元的利润,而不愿失去一个工程技术人员。”可见美的集团爱才如命。谋事在人,成事也在人。经济的竞争、市场的竞争,归根到底是人才的竞争。谁拥有了一流的人才,在竞争中谁就拥有了主动权。

美的集团是一家以家电业为主,涉足房产、汽车、物流等领域的大型综合性现代化企业集团,是中国最具规模的家电生产基地和出口基地之一。目前,美的拥有美的、威灵、华凌等十余个品牌,除顺德总部外,还在广州、武汉、长沙等地建有十大生产基地;营销网络遍布全国各地,并在美国、中国香港等地区设有 10 个分支机构。2005 年,美的集团整体实现销售收入 456 亿元,品牌价值跃升到 272.15 亿元,位居全国最有价值品牌第七位。

20 世纪 60 年代用北滘人,70 年代用顺德人,80 年代用广东人,90 年代用中国人,



21 世纪用世界人。这是美的集团的用人历程。美的人以其海纳百川的胸怀，与时俱进的胆略，开阔的视野，谱写了其人才与企业发展的辉煌历史。

在美的，企业人力资源战略的远景是致力于成为员工最佳雇主，打造保留与吸引员工的竞争优势，集团及下属单位科学制定短、中期人力资源战略规划：对于基层岗位通过人才网站、现场招聘会、校园招聘、公司人才库搜寻、员工推荐等渠道进入公司；对于中层岗位，公司建立内部竞聘制度，采取内部竞聘，为有才能之人提供发展机会；对于高层次人才，如国际化人才、高学历人才，如博士、博士后与高层人员，侧重通过博士后工作站接收、行业与供应商推荐。处在 21 世纪这一经济全球化时代的美的，随着海外市场的拓展及在欧美地区等地分支机构设立，集团人才世界化与国际化更成为美的人力资源最明显的特征。据统计，美的近年从世界各地引进的外籍专家及具有海外留学和工作背景的高层次人才就有 80 人，硕士、博士和博士后有 300 多名。另外，美的还不断致力于提升本土人才的国际化素质，有效地培养国际化人才。

美的集团为什么能够留住人才？就是因为企业有一个好的机制和好的环境。美的开发新产品实行承包制和领衔制，拨给一定开发经费。新产品开发出来后，给技术人员股份，按股份分红，亏损了同样承担风险。这样，充分调动了科研人员的积极性。美的积极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良好环境，敢于打破单一用人枷锁，不少技术人才从技术研发到管理经营，成为科研与管理兼备的复合型人才。为充分发挥他们的聪明才智，企业让其独当一面，担任企业重要职位。合理的人力资源管理机制不仅使美的引来“金凤凰”，也给了“金凤凰”施展才华的广阔舞台。

有企业家说，一流的企业靠文化留人，二流的企业靠人留人，三流的企业靠钱留人。美的本着“以人才成就事业，以事业成就人才”的核心理念，全面促进人才与企业同步发展，采取了包括组建美的学院、开展多样化培训课程及学历教育、派遣高层管理人员到新加坡国立大学等世界名校深造、开展人才科技月专项奖励优秀科技人员与团体、通过薪酬福利政策向关键人才、科技人才倾斜等举措，扎实推进人才的素质与事业不断提升、发展，以及激励人才为企业前进与发展创造更大的动力，用实际行动诠释着企业留人的秘诀是靠企业文化，企业在用人上无疑是一流的。

（资料来源：<http://www.chinahrd.net/case/info/49345>）

第一节 人力资源开发与管理的基本含义

一、人力资源相关概念

（一）人力资源的基本含义

人类社会的生产以资源的供给为基础，经济要不断增长，必须要有充足的资源作为保障。经济学家认为，资源是指为了创造物质财富而投入于生产活动的一切要素，可以分为自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。其中人力资源是各种资源中最为活



跃、涉及社会面最广、对经济增长贡献最为突出的一种资源，是一切资源中最重要的资源。由于其具有特殊的重要性，经济学家将其称为第一资源。

1919 年，制度经济学家康芒斯（John R. Commons）在《产业政府》一书中，第一次使用了“人力资源”这一名词，但是他更侧重于研究政府和制度的作用。

我们目前所使用的人力资源概念的基本内涵来源于德鲁克。1954 年，全球知名的管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）出版了《管理的实践》一书，指出了管理的三个更广泛的职能：管理企业、管理经理人员和管理员工及他们的工作。在讨论管理员工及其工作时，德鲁克首次提出了“人力资源”的概念，提出：“和其他资源相比较而言，唯一的区别就是它是人。”人力资源与其他资源相比拥有独特的“协调能力、融合能力、判断力和想象力”，经理们必须考虑人力资源这一“特殊资产”，并且要注意人力资源只能为人力资源所有者自己利用的特性。德鲁克虽然提出了人力资源的概念并指出了其重要性，但却未对人力资源这一概念给出详细的定义。后来不同的学者从不同的角度给出了不同的定义，表 1.1 列出了常见的几种定义。

表 1.1 常见人力资源的定义

人力资源就是存在于人身上的社会财富的创造力，就是人类可用于生产产品或提供服务的体力、技能和知识
人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和，它包括数量和质量两个方面
人力资源是指劳动力资源，即一个国家或地区有劳动能力的人口总和
人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源，它对经济起着生产性的作用，使国民收入持续增长
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口的人口能力
人力资源是指能够为社会创造物质财富和精神财富、为社会提供劳务和服务的人

人力资源最一般的含义是：智力正常的人都是人力资源。这是从原始潜在、最广义的意义上使用的人力资源。从表 1.1 可以看出，国内外管理界对人力资源的定义很多，并无一致的看法。

本书主要从宏观和微观两种意义上界定人力资源。

(1) 人力资源的宏观定义

人力资源是指能够推动特定社会系统发展进步并达成其目标的该系统的人们的能力的总和。

此定义的宏观性主要是从社会系统的角度讨论人力资源。同时突出了人力资源的归属性、功用性及能力的包容性。

1) 归属性：任何资源均有归属，人力资源也不例外（总是属于国家、地区）。

2) 功用性：人力资源必须有功用，这也符合资源“可用性”的特征。即人力资源应对其归属的社会系统的发展和目标实现有用。

3) 包容性：定义中的能力是一种泛指，包含各种能力，如智力、体力，甚至“情力”（与个性关系甚大）。



(2) 人力资源的微观定义

人力资源是指特定社会组织所拥有的能推动其持续发展、达成其组织目标的成员能力的总和。此定义局限于在社会组织的层面讨论人力资源，故为微观定义。

本书主要是在微观意义上使用人力资源这一定义。人力资源的宏观定义更多用于人口学、社会学和经济学。

(二) 相关概念基本含义

1. 人口资源

人口资源是指一个国家或地区范围内的所有人口的总称，即全部的自然人。它是以国籍或常住居民为标准进行计量的。任何国家或地区都存在一定数量的人口。它是人力资源的自然基础。

2. 劳动力资源

劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力并在“劳动年龄”范围之内的人口总和。

3. 人才资源

人才是指具有一定的专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会作出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。

具体到企业中，人才是指具有一定的专业知识或专门技能，能够胜任岗位能力要求，进行创造性劳动并对企业发展作出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的员工。企业的人才包括经营人才、管理人才、技术人才和技能人才。

人才资源指的是人力资源中素质层次较高的那一部分人。从应用角度划分人才的标准时，通常可以确定为：具有中专或中专以上学历的人口；拥有技术员或相当于技术员以上专业技术职务的人口；虽无中专及中专以上学历，也无专业技术职务，但现在在专业技术岗位上工作着的人口。

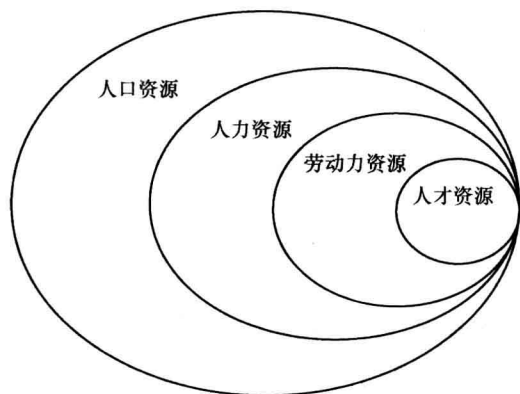


图 1.1 人力资源关系包含图

(三) 人力资源与相关概念的关系

人口资源是人力资源的自然基础，劳动力资源是“劳动年龄”范围之内的人力资源。狭义的人力资源也就是劳动力资源。人才资源是人力资源中的高层次的部分。人力资源关系包含图如图 1.1 所示。

大圆代表人口资源，中圆代表人力资源，比中圆小一点的圆代表劳动力资源，小圆则代表人才资源。它比较形象地表示出有关人的四类资源的层次和差异。



人力资源是一个涵盖面很广的理论概括。分析人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的关系有助于我们准确地理解人力资源的实质和内涵。

二、人力资源的构成

人力资源从其构成内容上看包括以下八个方面，如图 1.2 所示。

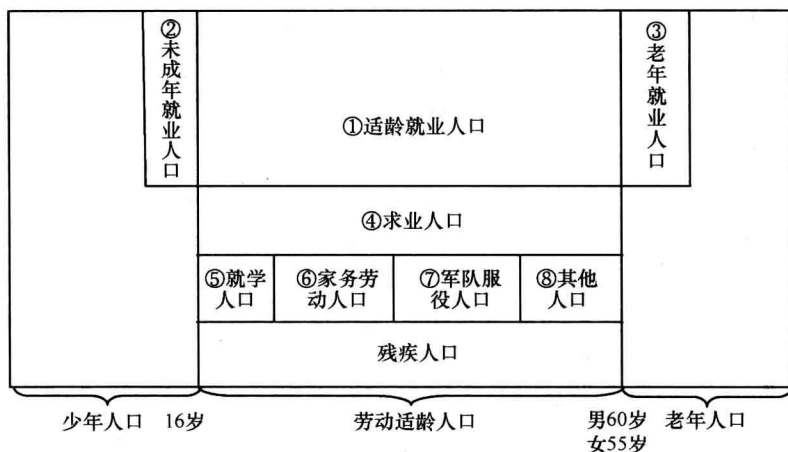


图 1.2 人力资源构成

(1) 适龄就业人口

处于劳动年龄之内，正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“适龄就业人口”。

(2) 未成年就业人口

尚未达到劳动年龄，已经从事社会劳动的人口，即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3) 老年就业人口

已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年就业人口”。这三部分人构成人力资源中的“就业人口”。

(4) 求业人口

在劳动年龄之内，并具有劳动能力，要求参加社会劳动而未参加社会劳动的人口。这部分人口可称作“求业人口”或“待业人口”，它与前三部分一同构成经济活动人口。

(5) 就学人口

在劳动年龄之内、正在从事学习的人口，即“就学人口”。

(6) 家务劳动人口

在劳动年龄之内，正在从事家务劳动的人口。

(7) 军队服役人口

在劳动年龄之内，正在军队服役的人口。