



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21世纪清华MBA精品教材

# 人力资源 开发与amp;管理

(第四版)

◀ 张德 主编 ▶

MBA

Human Resources Development  
and Management

清华大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21世纪清华MBA精品教材

# 人力资源 开发与amp;管理

(第四版)

◀ 张德 主编 ▶

Human Resources Development

清华大学出版社  
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。  
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

#### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/张德主编.--4版.--北京:清华大学出版社,2012.4  
(21世纪清华MBA精品教材)  
ISBN 978-7-302-27178-9

I. 人… II. 张… III. ①人力资源开发—工商管理硕士—教材 ②人力资源管理—工商管理硕士—教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第219698号

责任编辑:贺岩  
封面设计:李尘工作室  
责任校对:宋玉莲  
责任印制:何芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>  
地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084  
社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544  
投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)  
质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)  
课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62790175-4903

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

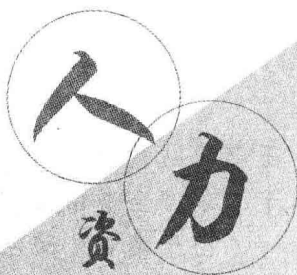
开 本:185mm×260mm 印 张:26 插 页:1 字 数:602千字  
版 次:1996年3月第1版 2012年4月第4版 印 次:2012年4月第1次印刷  
印 数:1~8000  
定 价:38.00元

---

产品编号:042065-01

# 第四版前言

## FOREWORD



### 资源开发与 管理

人力资源开发与管理是一门新兴学科,近些年来发展很快,无论在理论上还是在实践上都在不断地更新和完善。自从本书第三版出版以后,得到了读者的充分肯定和广泛欢迎,为了更好地满足读者的需要,在第四版中我们用最新的眼光,从五个方面进行了审定和修改:第一,增加近几年来最新的学术和应用研究的成果,融入了最近几年来出现的新的管理理念,使内容更新颖;第二,删去了一些过时的和重复的内容,修改了一些不太严密的论述,使内容更精准;第三,加强了案例部分的建设,更新了章末的案例,精选的案例无论从质量还是实际意义方面都有所突破,从而使这本 MBA 教材的实践价值大大提高;第四,本书论述的角度,全面由企业转到组织,由人事管理转到人力资源管理,视野扩大了,内容适应面广了,不仅适用于企业,而且适用于学校、医院、研究机构、政府部门等各类组织;第五,从语言上精雕细刻,改正了一些不十分通顺的句子,修改了一些拖沓冗长的欧化句,使语言更精练,内容更吸引人。

第四版内容的变化切合中国基层组织的管理实际,又融进了最新的学术成果,增强了可读性和应用价值。

各位作者的分工不变,张德教授负责第一章、第二章、第九章、第十三章、第十四章、第十六章;刘理晖副研究员负责第三章;曲庆副教授(博士)负责第四章、第五章、第十章、第十一章;

王雪莉副教授(博士)负责第六章、第七章、第十五章;马力副教授负责第八章、第十二章。全书由张德教授策划和统编。

由于编者才疏学浅,难免有诸多不准确的地方,望读者见谅,也希望得到更多的指教。

张 德

2012年3月18日于清华园

# 人力

## 资源开发与管理

# 序

## PREFACE

随着全球经济一体化时代的到来,竞争的范围迅速扩大,竞争的程度空前加剧。那么,谁将是竞争中的胜者?是那些占据人力资源优势的地区、国家和企业。因为经济竞争,说到底人才的竞争,是人力资源综合素质的竞争。被称做“经营之神”的日本著名企业家松下幸之助说得好:“国家的兴盛在于人,国家的灭亡亦在于人,古圣先贤,早有明训;回顾古来历史,可谓丝毫不爽。经营事业的成败,毋庸讳言,与治国同一道理,在于人事安排是否合宜。”毫无疑问,人力资源的开发与管理,应该成为一切管理者的必修课。

本书是专门为我国工商管理硕士(MBA)编写的,它同时适用于经济管理专业的本科生、研究生,以及企业经理、事业单位和政府部门管理者的教育和培训。这本教材遵循“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则,全面借鉴了发达国家人力资源开发与管理方面的研究成果和有益经验,吸收了中国古代人事管理思想的精华,并与中国的特殊国情相结合,力求使本书内容富有先进性、科学性、民族性、时代性和实用性。

本书大体上包括三个方面内容。第一,理论部分。介绍西方和中国人力资源开发与管理发展史,理清思想渊源,阐述人力资源开发与管理的基本概念和基本原理。第二,实务部分。介绍关于工作分析与职位评价、人力资源计划与招聘、人员使用与调配、绩效管理、薪酬管理、人员培训、组织文化、职业计划与发

展、劳动关系等方面的实际工作原则、方法和技巧。第三,探索部分。介绍人力资源开发与组织文化、人力资源风险、对领导者素质的要求、人力资源的跨文化管理,最后展望了人力资源管理在 21 世纪的发展前景。

本书在写作过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作,因限于篇幅,未能一一注明,在此向著作者深表谢忱。

由于作者知识和经验的局限性,错误和疏漏之处在所难免,恳请专家、学者、企业家和广大读者批评指正。

张 德

2001 年 6 月于清华园

# 人力

## 资源开发与管理

# 目录

## CONTENTS

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内容和特点 .....	1
一、人力资源的含义 .....	1
二、人力资源的特点 .....	2
三、人力资源开发与管理的内容 .....	3
四、人力资源开发与管理的特点 .....	4
第二节 人力资源开发与管理的目标和任务 .....	5
一、取得最大的使用价值 .....	6
二、发挥最大的主观能动性 .....	6
三、培养全面发展的人 .....	9
第三节 从管理的软化看人力资源开发与管理的兴起 .....	9
一、从经验管理、科学管理到文化管理 .....	10
二、人力资源开发与管理的兴起 .....	12
第四节 从改革开放看中国企业的人力资源开发与管理 .....	13
一、世界竞争力排行榜的启示 .....	13
二、中国企业人力资源开发与管理现状 .....	14
复习题 .....	15
思考题 .....	15
第二章 人力资源开发与管理的基本原理 .....	16
第一节 关于人的哲学 .....	16
一、人性假设理论 .....	16
二、马斯洛的需要层次理论 .....	19



三、马克思主义关于人的理论 .....	20
第二节 人事矛盾运动规律 .....	22
一、人事矛盾的一般规律 .....	22
二、人事矛盾产生的客观原因 .....	22
三、人力资源开发与管理的 basic 职能 .....	23
第三节 人事管理原理 .....	23
一、同素异构原理 .....	23
二、能级层序原理 .....	24
三、要素有用原理 .....	25
四、互补增值原理 .....	26
五、动态适应原理 .....	27
六、激励强化原理 .....	27
七、公平竞争原理 .....	28
八、信息催化原理 .....	28
九、主观能动原理 .....	29
十、文化凝聚原理 .....	30
第四节 中国古代的人事思想 .....	30
一、为政之要, 惟在得人 .....	31
二、人生而有欲, 相持而长 .....	31
三、取胜之本, 在于士气 .....	31
四、刚柔相济, 赏罚严明 .....	32
五、德才兼备, 选贤任能 .....	32
六、知人善任, 不课不用 .....	33
七、率先示范, 治身为重 .....	34
八、勤于教养, 百年树人 .....	34
第五节 发达国家的人力资源管理思想 .....	35
第六节 中国企业人力资源开发与管理的发展趋势 .....	37
复习题 .....	40
思考题 .....	40
案 例 以人为本, 共创辉煌——记中兴通信的人力资源开发机制 .....	42
<b>第三章 人力资源管理的基础工作 .....</b>	<b>45</b>
第一节 组织设计 .....	45
一、组织的基本概念 .....	45
二、组织设计的基本内容 .....	47
三、如何设计一个富有弹性的组织 .....	49
四、常见的组织结构类型 .....	50
第二节 定编定员 .....	52
一、定编定员的意义和原则 .....	52

二、定员标准 .....	53
三、定员方法 .....	54
第三节 工作分析 .....	56
一、工作分析:人力资源管理的基本工具 .....	57
二、信息的收集 .....	59
三、工作分析的实施过程 .....	64
四、职位说明书的编写与管理 .....	66
第四节 职位评价 .....	67
一、职位评价:科学的薪酬管理工具 .....	68
二、职位评价的实施过程 .....	69
三、职位评价中常见的问题 .....	72
四、职位分类 .....	73
复习题 .....	75
思考题 .....	76
案 例  大华公司实施工作分析的过程 .....	77
<b>第四章 人力资源计划 .....</b>	<b>84</b>
第一节 人力资源计划的含义与功能 .....	84
一、人力资源计划的含义 .....	84
二、人力资源计划的内容 .....	85
三、人力资源计划的功能 .....	86
第二节 人力资源的需求预测 .....	88
一、影响人力资源需求的因素 .....	88
二、人力资源需求预测的方法 .....	88
第三节 人力资源供给预测 .....	90
一、组织内部人力资源供给预测 .....	90
二、组织外部人力资源供给预测 .....	93
第四节 人力资源计划的程序 .....	93
一、明确组织战略与经营计划 .....	94
二、人力资源需求预测 .....	94
三、人力资源供给预测 .....	94
四、确定人员净需求 .....	94
五、确定人力资源目标 .....	94
六、制定具体计划 .....	95
七、对人力资源计划的审核与评估 .....	95
复习题 .....	98
思考题 .....	98
案 例  信达公司的人力资源计划 .....	99

<b>第五章 人员招聘与人才测评</b> .....	103
<b>第一节 招聘概述</b> .....	103
一、招聘的目的.....	103
二、招聘的程序.....	104
三、招聘的原则.....	104
<b>第二节 人员招聘</b> .....	105
一、招聘的途径.....	105
二、内部招聘的来源和方法.....	106
三、外部招聘的来源和方法.....	106
<b>第三节 人员选拔与人才测评</b> .....	108
一、人员选拔的信息依据.....	108
二、人才测评的含义.....	109
三、人员选拔方法与人才测评技术.....	109
四、选拔方法的使用.....	115
五、测试的信度与效度.....	116
<b>第四节 面试</b> .....	117
一、面试的分类.....	117
二、面试的规范化.....	118
三、有效面试的技巧.....	119
四、影响面试的因素.....	120
<b>第五节 招聘管理工作</b> .....	121
一、招聘网络的开发与维护.....	121
二、相关文件和工具设计.....	122
三、题库建设.....	122
四、对面试人员的培训.....	122
五、人才库建设.....	122
<b>复习题</b> .....	122
<b>思考题</b> .....	123
<b>第六章 人员的使用与调配</b> .....	126
<b>第一节 人员使用的原则</b> .....	126
<b>第二节 人员调配的含义和作用</b> .....	127
一、人员调配的含义.....	127
二、人员调配的作用.....	127
<b>第三节 人员调配的原则和类型</b> .....	128
一、人员调配的原则.....	128
二、人员调配的类型.....	131
<b>第四节 人员职务升降</b> .....	131
一、人员职务升降的功能.....	131

二、职务晋升的实施 .....	132
三、我国人事任用方式 .....	134
第五节 人员流动的理论基础 .....	136
一、勒温的场论 .....	136
二、卡兹的组织寿命学说 .....	136
三、库克曲线 .....	137
四、中松义郎的目标一致理论 .....	138
第六节 人员流动管理 .....	139
一、人员流动的类型 .....	139
二、人员流动的原则 .....	139
三、人员流动的形式 .....	140
四、建立和完善人员流动的内部机制和外部环境 .....	141
复习题 .....	142
思考题 .....	142
<b>第七章 人力资源风险</b> .....	146
第一节 人力资源风险的含义 .....	146
第二节 人力资源风险的危害 .....	148
一、非正常损耗有形资产 .....	148
二、信誉损害 .....	148
三、干扰和破坏总体战略 .....	148
四、降低配置效率 .....	148
五、降低组织的发展、创新动力和削弱组织的凝聚力 .....	149
第三节 人力资源风险的表现 .....	149
一、针对企业的违法犯罪行为 .....	149
二、官僚主义行为 .....	149
三、虚报浮夸、截留、扭曲信息行为 .....	150
四、部门利益至上的小团体主义行为 .....	150
五、争权夺利的内部争斗行为 .....	150
六、违反客观规律的蛮干行为 .....	151
七、任人唯亲、拉帮结派、排斥异己、嫉贤妒能行为 .....	151
第四节 人力资源风险的特征和产生的条件 .....	151
一、人力资源风险的特征 .....	152
二、人力资源风险产生的条件 .....	153
第五节 规避和防范人力资源风险的对策 .....	157
一、对策的约束条件 .....	157
二、防范人力资源风险的对策 .....	158
复习题 .....	160
思考题 .....	160

案    例    小会计贪污挪用公款2亿多元·····	161
<b>第八章 绩效管理</b> ·····	163
第一节 绩效管理的内容和应用·····	163
一、绩效管理的概念·····	163
二、绩效管理的内容·····	164
三、绩效管理的应用·····	165
第二节 绩效考核的方法·····	167
一、基于员工特征的绩效考核方法·····	168
二、基于员工行为的绩效考核方法·····	174
三、基于员工工作结果的绩效考核方法·····	177
四、绩效考核方法的选择·····	181
第三节 绩效考核的执行及问题·····	182
一、绩效考核中容易出现的问题·····	182
二、如何避免在绩效考核中可能出现的问题·····	185
三、考核的执行者·····	185
四、绩效考核期限·····	188
第四节 绩效反馈与改进·····	188
一、反馈干涉理论·····	188
二、正确进行绩效反馈·····	190
三、检查绩效管理系统自身的有效性·····	193
第五节 平衡计分卡法·····	194
一、传统组织和部门考核的局限·····	194
二、平衡计分卡法的发展·····	195
三、平衡计分卡法的应用·····	196
复习题·····	197
思考题·····	198
案    例    步入坦途的四川成绵高速公路有限公司·····	199
<b>第九章 薪酬管理</b> ·····	203
第一节 报酬的含义和内容·····	203
第二节 薪酬的含义和内容·····	205
第三节 工资制度·····	206
一、技术等级工资制·····	206
二、职务等级工资制·····	207
三、结构工资制·····	208
四、岗位技能工资制·····	208
五、提成工资制·····	209
六、谈判工资制·····	209

第四节 工资给付方式	210
一、计时工资制	210
二、计件工资制	210
三、奖金和津贴	211
第五节 工资关系	212
一、国家工作人员和企业员工的工资关系	212
二、国家工作人员内部各类人员的工资关系	213
三、不同地区之间劳动者的工资关系	214
四、各部门、各行业间员工工资关系	214
五、不同所有制企业员工工资关系	215
第六节 福利	216
一、福利的重要性	216
二、影响福利的因素	216
三、福利的类型	217
四、福利的管理	218
第七节 奖励和惩罚	219
一、奖励和惩罚的种类	219
二、奖励的技巧	219
三、惩罚的技巧	222
四、奖惩的综合运用	224
第八节 薪酬管理的影响因素	227
第九节 薪酬管理的策略	228
一、薪酬管理的目标	228
二、合适的薪酬策略的特征	228
三、薪酬策略的内容	228
第十节 现代薪酬管理发展趋势	233
一、现代薪酬管理思想	233
二、现代薪酬管理发展趋势概述	235
第十一节 中国企业薪酬管理存在的问题及对策	239
一、中国企业薪酬管理存在的问题	239
二、中国企业加强薪酬管理的对策	240
复习题	241
思考题	241
案 例 薪资革新促进人才的多样化发展——日本松下公司的薪酬变革	242
第十章 人员培训	244
第一节 人力资源开发与培训	244
一、人力资源开发的相关概念	244
二、人力资源开发的现代理念	245

三、培训的作用 .....	246
第二节 人员培训的原则和方法 .....	247
一、人员培训的原则 .....	247
二、培训的方式 .....	248
三、培训的方法 .....	249
第三节 新员工培训 .....	252
一、新员工培训的目的 .....	252
二、新员工培训的内容 .....	253
三、新员工培训的程序 .....	253
四、新员工培训要注意的问题 .....	254
第四节 管理人员的开发 .....	254
一、管理人员开发的重要性 .....	254
二、管理人员开发的目标 .....	255
三、管理人员开发的形式 .....	255
第五节 培训的组织管理 .....	257
一、培训工作流程 .....	257
二、影响培训转移的因素 .....	261
三、企业培训工作的管理 .....	262
第六节 组织学习与学习型组织 .....	264
一、组织学习的含义 .....	264
二、学习型组织的定义 .....	265
三、学习型组织的要素和特征 .....	265
四、学习型组织的建设 .....	267
复习题 .....	269
思考题 .....	269
案 例 中粮集团的人才培养之道 .....	270
<b>第十一章 职业管理</b> .....	<b>273</b>
第一节 职业管理概述 .....	273
一、职业管理的有关概念 .....	273
二、职业发展观及其意义 .....	274
第二节 影响职业生涯的因素 .....	275
一、影响职业生涯的个人因素 .....	275
二、影响职业生涯的环境因素 .....	278
第三节 职业生涯的自我管理 .....	278
一、制定个人职业计划的原则 .....	278
二、个人职业计划的内容 .....	279
三、职业生涯自我管理的其他内容 .....	280
第四节 组织的职业管理 .....	281

一、协调组织目标与员工个人目标 .....	282
二、帮助员工制定职业计划 .....	282
三、帮助员工实现职业计划 .....	283
复习题 .....	284
思考题 .....	284
案 例 3M 公司的职业管理 .....	285
<b>第十二章 劳动关系</b> .....	<b>290</b>
第一节 劳动关系的法律意义、管理意义和社会意义 .....	290
一、劳动关系的法律意义 .....	291
二、受法律保护的劳动者权利 .....	293
三、劳动关系的管理意义和社会意义 .....	296
第二节 劳动者的组织 .....	297
一、工会 .....	298
二、职代会 .....	299
第三节 劳动协商、谈判和争议 .....	300
一、劳动协商和谈判 .....	300
二、解决劳动争议的途径和方法 .....	301
第四节 劳动保护 .....	304
一、劳动保护的 task .....	304
二、工伤与职业病的根源 .....	305
三、中国企业劳动保护的 task .....	306
第五节 中国企业劳动关系的热点问题 .....	306
一、社会保障 .....	307
二、纪律处分 .....	307
三、终止劳动关系 .....	308
复习题 .....	309
思考题 .....	310
案 例 法航,你该怎么办 .....	311
<b>第十三章 组织文化建设</b> .....	<b>314</b>
第一节 组织文化的内涵 .....	314
一、观念层 .....	315
二、制度-行为层 .....	316
三、符号层 .....	316
第二节 组织文化的特性 .....	317
一、无形性 .....	317
二、软约束性 .....	317
三、相对稳定性和连续性 .....	318



四、个性 .....	318
第三节 组织文化的作用 .....	319
一、导向作用 .....	319
二、规范作用 .....	319
三、凝聚作用 .....	319
四、激励作用 .....	319
五、整合作用 .....	320
六、辐射作用 .....	320
第四节 组织文化的影响因素 .....	320
一、民族文化因素 .....	320
二、制度文化因素 .....	321
三、外来文化因素 .....	321
四、组织传统因素 .....	321
五、个人文化因素 .....	321
第五节 组织文化与员工需要层次 .....	322
一、马斯洛的需要层次论强调按需激励 .....	322
二、员工的需要结构与组织管理模式 .....	322
三、员工需求层次的变化与组织文化建设 .....	323
四、组织文化建设与提升员工需要层次 .....	323
第六节 组织价值观与组织凝聚力 .....	324
一、组织凝聚力是组织活力深层次的动力 .....	324
二、物质凝聚与精神凝聚 .....	325
三、组织价值观在形成组织凝聚力中的作用 .....	325
第七节 组织道德与组织公共关系 .....	327
一、道德的内涵和特点 .....	327
二、组织道德与组织内部人际关系 .....	327
三、组织道德与组织外部公共关系 .....	329
第八节 组织风气与员工行为管理 .....	330
一、组织风气的内涵 .....	330
二、组织风气对群体行为的影响 .....	331
三、良好组织风气的养成 .....	331
第九节 组织物质环境与员工养成教育 .....	333
一、物质环境是观念的载体 .....	333
二、物质环境的教化功能 .....	333
第十节 组织文化建设步骤 .....	334
一、文化诊断 .....	335
二、文化设计 .....	335
三、文化实施 .....	337