

21 世纪经济管理规划教材

Human Resource Management

人力资源管理

陈东健 等 编著



清华大学出版社

21 世纪经济管理规划教材

Human Resource Management

人力资源管理

陈东健 等 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书系统地介绍和论述了国内外人力资源管理理论和实践的最新发展。本书具有以下特色:一是在结构上注重课程体系的完整性和规范性;二是在内容上注重理论和实践的结合;三是在写法上注重简明性和通俗性。

本书适合工商管理专业和公共管理专业的本科生、研究生作为教材选用,也可供其他需要补充和更新人力资源管理知识和技能的人士参阅。

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

人力资源管理/陈东健等编著. —北京:清华大学出版社,2012.9

(21世纪经济管理规划教材)

ISBN 978-7-302-29767-3

I. ①人… II. ①陈… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第189597号

责任编辑:刘志彬

封面设计:王新征

责任校对:宋玉莲

责任印制:李红英

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

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:21.25 插 页:1 字 数:502千字

版 次:2012年9月第1版

印 次:2012年9月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00元

产品编号:045726-01

前言

随着知识经济时代的来临,国家之间、地区之间和企业之间的竞争空前激烈,而组织之间的竞争,说到底人才的竞争。谁能吸引、拥有和留住高素质的人才,谁就能在竞争中获得和保持持续的优势。正如管理学大师彼得·德鲁克所言:“企业或事业唯一真正重要的资源是人,管理就是开发人力资源以做好工作。”《人力资源管理》正是阐述和介绍了一套关于组织如何吸引、利用、开发和保持高素质人力资源的现代理念、合理流程和科学方法,它们是所有组织的管理者都必须了解和掌握的。

本书力求全面系统地介绍和论述国内外人力资源管理理论和实践的最新发展。全书共12章,大致可分为五个部分:一是总论,包括第一、二章;二是人力资源获取和配备,包括第三~五章;三是人力资源培训和开发,包括第六、七章;四是人力资源评价和激励,包括第八、九章;五是人力资源保护和整合,包括第十~十二章。

本书在编写过程中力求突出以下特点。

(1) 在结构上,注重课程体系的完整性和规范性。全书系统阐述了人力资源管理各个模块的理论知识及其在实践中的应用,整体结构完整规范,逻辑顺序设计合理。

(2) 在内容上,注重理论和实践的结合。全书每章均有理论阐述和章前引导案例及章后讨论案例,通过阅读和使用本书,既可以提高人力资源管理的理论素养,又可增强人力资源管理的实践能力。

(3) 在写法上,注重简明性和通俗性。全书力求以条理缜密的思维、通俗易懂的语言,简明扼要地阐述人力资源管理理论和实践的最新发展。

本书是苏州大学东吴商学院工商管理系几位专业教师通力合作的成果,作者都具有人力资源管理方向的博士学位或高级职称,且多年从事



“人力资源管理”和相关课程的教学和科研工作。全书由陈东健设计和提出编写大纲，各位作者的具体写作分工是：陈东健负责第一、十、十一章，何会涛负责第二、八、九章，蒋丽负责第四、五、七章，黄飞华负责第三、六章，刘燕负责第十二章。最后，由陈东健对全书初稿进行了必要的修订、统稿和定稿。

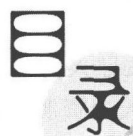
本书在编写过程中，得到了苏州大学东吴商学院工商管理系孙永正教授和清华大学出版社经济与管理事业部刘志彬主任的热情鼓励和支持，在此向他们表示衷心的感谢。此外，各位作者在写作中还引用和参考了国内外学者的大量著作和论文，虽然大部分已在参考文献中列出，但因篇幅所限，未能全部收列，在此一并向著作者表示谢忱。

虽然我们在写作中力求精益求精，但本书仍不免存在一些不足之处，真诚希望使用本书的师生和广大读者提出宝贵意见和建议，以便再版时吸收和改进。

陈东健

2012年5月3日

于苏州大学东吴商学院



第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源管理的基本概念	2
一、人力资源的含义及特点	2
二、人力资本及其投资	4
三、人力资源开发及其系统	5
四、人力资源管理及其任务	6
第二节 人力资源管理的发展演变	7
一、经验管理阶段(18 世纪末到 19 世纪末)	8
二、传统人事管理阶段(20 世纪初至 20 世纪 70 年代)	8
三、现代人力资源管理阶段(20 世纪 80 年代以来)	10
四、知识经济时代的人力资源管理	11
第三节 人力资源管理的职能与内容体系	12
一、人力资源管理的职能	12
二、人力资源管理的内容体系	13
第四节 人力资源管理者的角色与素质要求	15
一、人力资源管理者的角色	15
二、人力资源管理者与直线管理者的职责分工	17
三、人力资源管理者的素质要求	18
本章小结	21
本章复习思考题	26
第二章 人力资源战略管理	27
第一节 人力资源战略概述	28
一、人力资源战略的产生	28
二、人力资源战略的内涵与特征	29
三、人力资源战略的作用	30
第二节 人力资源战略的类型	31
一、按照看待人力资源管理眼光的长短划分	32



二、按照吸引员工策略的不同划分	32
三、按照企业变革程度分类	33
四、按照人力资源战略与企业战略的关系划分	34
第三节 人力资源战略的制定	35
一、人力资源战略制定的程序	35
二、人力资源战略制定的方法	36
第四节 人力资源战略与企业战略	38
一、人力资源战略与企业战略的关系	38
二、人力资源战略与企业战略的整合	39
第五节 战略人力资源管理	41
一、人力资源战略与企业竞争优势	41
二、战略人力资源管理的内涵	44
三、传统人力资源管理与战略人力资源管理的区别	45
四、传统人力资源管理向战略人力资源管理转变的路径	46
本章小结	46
本章复习思考题	49
第三章 工作分析与工作设计	50
第一节 工作分析概述	51
一、工作分析的相关术语及内容	51
二、工作分析的目的和作用	52
三、工作分析的原则	54
四、工作分析的发展趋势	55
第二节 工作分析的程序与方法	55
一、工作分析的一般程序	55
二、工作分析的方法	61
第三节 工作设计的原理与方法	65
一、工作设计的原理	65
二、工作设计的类型	67
三、工作设计的方法	68
第四节 组织职位管理	70
一、组织的职位分类	70
二、组织的定编定员管理	71
本章小结	73
本章复习思考题	76
第四章 人力资源规划	77
第一节 人力资源规划概述	78

一、人力资源规划体系	78
二、人力资源现状分析	79
第二节 人力资源需求预测	80
一、定性预测方法	80
二、定量预测方法	83
第三节 人力资源供给预测与供求平衡	85
一、内部供给预测	85
二、外部供给预测	88
三、人力资源供求平衡措施	89
第四节 人力资源规划的编制和评估	91
一、人力资源规划的编制	91
二、人力资源规划的评估	92
本章小结	93
本章复习思考题	96
第五章 员工招聘和选拔	97
第一节 员工招聘的流程	98
一、制订招聘计划	98
二、实施招聘活动	101
三、招聘评估	102
第二节 招聘渠道的类型和选择	102
一、内部招聘	103
二、外部招聘	103
三、各种招聘渠道的效果比较	106
第三节 人员选拔	106
一、人员选拔的模式	106
二、人员选拔的方法	107
三、选拔方法的信度和效度	116
四、如何做一个好的评价者	118
第四节 人员录用与配置	119
一、录用决策	119
二、入职程序	120
本章小结	125
本章复习思考题	127
第六章 员工培训	128
第一节 员工培训概述	129
一、培训的内涵、特点和目的	129



二、培训理论	131
三、培训的原则	133
四、培训的意义	134
第二节 员工培训系统	135
一、培训的形式	135
二、培训的体系	139
第三节 员工培训的组织与管理	140
一、培训的组织过程	140
二、培训管理的内容	143
第四节 员工培训的主要方法	145
一、在职培训方法	145
二、非在职培训方法	146
三、团队建设法	148
本章小结	149
本章复习思考题	152
第七章 职业生涯规划与管理	153
第一节 职业生涯理论	154
一、职业生涯的含义	154
二、职业锚理论	154
三、职业兴趣理论	156
四、人职匹配理论	160
第二节 职业生涯发展	161
一、职业生涯的发展阶段	161
二、职业自我概念的形成	162
第三节 个体职业生涯规划	163
一、传统方法	163
二、另一种视角	164
第四节 组织职业生涯管理	165
一、组织的职业管理模式	165
二、组织职业生涯管理的干预办法	167
三、组织社会化	170
四、无边界职业生涯	170
本章小结	171
本章复习思考题	174
第八章 绩效管理	175
第一节 绩效管理概述	176



一、绩效概述	176
二、绩效管理	178
第二节 绩效计划	182
一、绩效计划概述	182
二、绩效计划的制订	183
三、绩效目标	185
第三节 绩效实施	186
一、持续的绩效沟通	186
二、绩效信息的收集	188
三、绩效辅导	190
第四节 绩效考核	190
一、绩效考核的基本要素	190
二、传统的绩效考核方法	191
三、系统的绩效考核方法	195
四、绩效考核的常见误差及规避措施	200
第五节 绩效反馈与改进	202
一、绩效反馈概述	202
二、绩效面谈	204
三、绩效改进	206
四、绩效评价结果的运用	208
本章小结	209
本章复习思考题	213
第九章 薪酬设计与管理	214
第一节 薪酬管理概述	215
一、薪酬的基本含义及影响因素	215
二、薪酬管理及其意义	217
三、薪酬管理的原则	219
四、薪酬管理与人力资源管理其他职能的关系	220
第二节 薪酬设计的基本程序	220
一、薪酬策略制定	221
二、工作分析与岗位评价	222
三、薪酬调查与薪酬定位	225
四、薪酬结构设计	227
五、薪酬分级与定薪	229
六、薪酬方案的实施与调整	230
第三节 薪酬体系设计	230
一、岗位薪酬体系设计	230



二、绩效薪酬体系设计	231
三、能力薪酬体系设计	233
四、其他薪酬体系	234
第四节 奖金管理	236
一、奖金的含义和特点	236
二、奖金的类型	237
三、奖金的发放	240
第五节 福利管理	242
一、福利的含义和特点	242
二、福利的作用	243
三、法定福利	243
四、企业自主福利	245
五、福利管理	246
六、福利管理的发展趋势	246
本章小结	247
本章复习思考题	249
第十章 劳动关系管理	250
第一节 劳动关系概述	250
一、劳动关系的含义与内容	250
二、劳动关系的性质与理论	251
三、劳动关系管理的基本框架与意义	252
四、我国劳动关系的变革及其调适	253
第二节 我国劳动关系参与各方的权利与义务	254
一、劳动者的法定权利与义务	254
二、工会组织的权利与义务	255
三、用人单位的权利与义务	257
四、劳务派遣关系各方的权利与义务	258
第三节 劳动合同管理与集体谈判	259
一、劳动合同管理	259
二、集体谈判和集体合同	263
第四节 劳动争议处理	265
一、劳动争议的概念与类型	265
二、劳动争议处理的基本原则	266
三、劳动争议处理的途径	266
四、劳动争议处理的具体方式	267
第五节 西方国家劳资关系运作模式	268
一、西方国家工会与劳资关系的特点	268



二、西方劳资关系冲突与合作的基本形式	269
本章小结	270
本章复习思考题	273
第十一章 员工就业保障与工作安全	274
第一节 公平就业机会	275
一、公平就业机会的意义	275
二、公平就业机会立法和执法	276
三、就业机会不公平的主要表现	278
四、企业实行公平就业机会政策的方法	279
五、企业面临就业歧视指控的对策：美国的经验	279
六、我国公平就业权诉讼制度的构建	280
第二节 有保证的公平对待	282
一、有保证的公平对待的含义	282
二、建立公平的惩处机制	283
三、解雇管理	284
四、遣散管理	286
第三节 工作安全管理	288
一、员工工作安全的含义及重要性	288
二、工作安全事故发生的原因	289
三、工作安全管理概述	290
第四节 工作健康管理	292
一、工作疲劳管理	292
二、工作压力管理	293
三、工作紧张情绪管理	294
四、劳动卫生管理	295
五、职业病及其预防	296
本章小结	297
本章复习思考题	300
第十二章 人力资源跨文化管理	301
第一节 人力资源跨文化管理概述	302
一、跨文化管理的起源	302
二、文化差异与文化冲突	303
第二节 人力资源跨文化管理的内容与模式	307
一、人力资源跨文化管理的一般内容	307
二、人力资源跨文化管理的主要模式	308
第三节 国际企业的人力资源管理	312



一、国际企业外派人员管理	312
二、国际企业的培训与开发	314
三、国际企业的薪酬管理	315
四、国际企业的绩效管理	317
五、国际企业的劳资关系	319
本章小结	320
本章复习思考题	323
参考文献	324

学习目标:

1. 掌握人力资源管理的基本概念;
2. 理解人力资源管理的发展和演变;
3. 了解人力资源管理的基本职能和内容体系;
4. 熟悉人力资源管理者的角色和素质要求。

引导案例

人力资源管理者的角色定位

老王从事人力资源研究和管理工作二十几年,被某大型集团公司招聘为集团人力资源总监。老板对老王寄予厚望,期望老王来后彻底提升集团人力资源体系的整体管理水平。老王上任后,工作勤勤恳恳,其工作能力在人力资源管理的各个模块充分体现出了专业性。但是,作为一个空降者,老王与其他高管的关系处理得不好,导致横向的配合不顺畅,很多工作的推进不顺利。老王对下属的要求很高,批评多,表扬少,并对部门的主要岗位采用外部引进的方式,这在一定程度上影响到了内部员工的成长期望,不少人选择调离部门或辞职。年终,集团给予老王的考核结果为“基本称职”,这一结果让老王很是苦恼,为什么自己拥有二十多年的从业经验和专业知识积累,却在公司的实际操作中折戟沉沙?

小李原本是某咨询公司的高级人力资源顾问,在给一家民营制造型企业做管理咨询时被企业老板看中并高薪聘用为其企业的人力资源部经理,这时该企业正处于高速发展时期。小李到位后,首先强调了人力资源管理者的定位应从服务型向管理型转变,并大力开展战略绩效管理、素质模型开发等专项的工作。几个月下来,虽然这些专项工作开展的轰轰烈烈,但企业最需解决的人员引进、人才培养等基础性工作并未有突出的进展,甚至企业非常急需的三十多人的招聘计划也没有落实,用人部门一时间怨声载道,抱怨李经理“太虚”,总是盯着战略、企业文化等高端问题,并没有帮助企业解决实际问题。

上述案例主要涉及人力资源管理者的角色定位。在任何一个企业,人力资源管理者要获得认同,就必须同时要扮演好人事管理专家、员工服务者、业务战略伙伴和变革推动者等不同的角色。对于案例中的老王来说,他没有认识到要成为业务战略伙伴,开展人力资源变革,首先要取得组织上上下下的理解、配合和支持,与周边系统协同工作,而非排斥一切,单独蛮干。对于小李而言,他没有认识到人力资源部定位从服务型向管理型转变的前提是要做好服务,这样连服务角色都做不好的人力资源管理者,又如何能获得业务部门



的认同、发挥好战略的角色和职能呢？他们共同的问题是顾此失彼、角色错位。

资料来源：<http://hr.hr369.com/case/20120420/155448.html>

人力资源已被许多组织视为第一资源，人力资源管理也已成为越来越多的企业获取和保持竞争优势的重要工具，并成为组织管理的不可或缺的组成部分。本章作为“导论”，首先阐述人力资源管理的基本概念和发展历史，然后介绍人力资源管理的基本职能及内容体系，最后分析人力资源管理者的角色和素质要求。通过本章的学习，要求能概括地了解和掌握人力资源管理的基本概念、发展历史、主要职能、内容体系、角色定位和素质要求，为以后各章的学习打好基础。

第一节 人力资源管理的基本概念

一、人力资源的含义及特点

（一）人力资源的含义

“资源”在《辞海》中被解释为“资财的来源”。在经济学中，“资源”是指一切可以被利用来创造财富的存在物和要素。资源的具体种类繁多，大致可分为自然资源、人工资源和人力资源等几类。“人力资源”这一概念由美国管理学家德鲁克于1954年在其名著《管理的实践》中最早提出并进行了界定。他指出，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，它必须通过有效开发和激励才能充分发挥作用，并为组织带来经济价值。

目前学术界对于人力资源的定义尚有不同的认识和看法。主要有两种观点：一种是从人的角度进行界定，认为人力资源是指能够推动经济和社会发展的具有体力和智力劳动能力的人的总称^①；另一种是从能力的角度进行界定，认为人力资源是指人类进行生产或提供服务，推动整个经济和社会发展的劳动者的各种能力的总称^②。

我们认为，从能力角度来理解人力资源的含义更接近于它的本质，但它与人又是不可分离的，人是人力资源的载体。因此，根据经济学中关于“资源”的基本观点，并结合“人力”的独特性，可以将人力资源定义为：一个社会或一个组织中所有能够创造财富、推动经济和社会发展的人的能力的总和。在这里，“人的能力”主要包括人的体能、智力、知识和技能等要素。其中，体能和智力构成人力资源的基础，知识和技能则决定了人力资源质量的高低。

当然，人力资源并不是一个非常严格的学术概念，而是一个人们普遍接受的通用概念。在现实中，人们在不同场合使用时往往赋予不同的含义。例如，在求职市场中，往往指的是各类求职者；在劳动经济学中，主要指劳动力的存量；而在管理学中，主要是指组织内所有员工。

① 赵曙明等编著. 人力资源管理及开发. 北京：高等教育出版社，2009：5

② 郑晓明编著. 人力资源管理导论. 第3版. 北京：机械工业出版社，2011：8

与人力资源相关的另一概念——人才资源,是指一个社会或一个组织中拥有较多知识和技能,为社会或组织创造较多价值或做出较大贡献的那部分人力资源。显然,人才资源是人力资源的一部分,属于优质或高端的人力资源。人才是经济社会发展的第一资源。

(二) 人力资源的特点

人力资源作为一种特殊的资源,具有如下特点。

1. 双重性

人力资源的双重性指人力资源既具有生物性,又具有社会性。人力资源首先是一种可再生的生物资源。它以人身为天然载体,是一种“活”的资源,并与人的遗传基因、生命特征等紧密联系。这一特点还派生出人力资源的自有性、不可剥夺性和再生性等特征。但人力资源与其他可再生资源不同,它除了要遵循一般生物学规律之外,还要受到人类意识和社会规律的支配。人力资源的社会性说明:一个社会、一个组织的人力资源不是恒定不变的,而是呈动态变化的,但其变化的方向、速度和性质则取决于特定社会 and 组织的制度、政策和环境。

2. 能动性

人类不同于自然界其他生物之处在于人具有目的性、主观能动性和社会意识性。因此,人力资源与其他被动性资源相比是最积极、最活跃的生产要素,它在社会经济活动中是居于主导地位的能动性资源,这种能动性表现为在财富创造过程中,人力资源总是处于主动地位,具有自我激励、自我选择、自我强化等特征。

3. 时效性

人力资源的形成、开发、使用都具有时间的制约性。一方面,作为人力资源载体的人,能够从事劳动和创造财富的自然时间均被限定在其生命周期的一个特定年龄阶段,尤其是从事创造性劳动的最佳年龄段更短。另一方面,人力资源的使用价值一般具有不可存储性,如人的体力和脑力、知识和技能若长期储而不用,不仅会退化、荒废,有时甚至会变得毫无价值。

4. 差异性

人的体力、智力、知识和技能具有极大的差异,这不仅取决于人的天赋、勤奋等因素,也与其所处的社会环境和政策制度有关。这种差异决定了绝大多数人力资源具有一定的专用性,不同类型的人力资源在使用中不能完全相互替换。

5. 增值性

与其他资源相比,人力资源具有明显的增值性。例如,对个体而言,他的体力和脑力在合理限度内不会因使用而退化而消失,反而会不断增强。而当人受到有效激励时,就会进行主动积极的劳动,尽可能发挥自己的聪明才智和能力,人力资源的价值就能得到充分发挥。另外,人力资源因其可再生性而具有无限开发的潜能与价值,而且人力资源开发具有投入较少、产出较大的特点,又因为人力资源的合理使用也是其开发方式之一,因而人力资源可以连续不断地开发和增值。



二、人力资本及其投资

人力不仅是一种资源,而且可以成为资本。人力资本概念的提出意味着人才在社会和组织中的地位发生了根本的变化——他们已不仅仅是物质资本拥有者的雇员,而且可以成为物质资本的平等合作伙伴。它要求以个人对社会和组织投入的人力资本的价值量以及承担风险的大小获得相应的回报。

(一) 人力资本的含义

根据《新帕格雷夫经济学大词典》的定义,“人力资本是体现在人身上的技能和生产知识的存量”。美国经济学家贝克尔认为“人力资本是通过对人力进行投资形成的资本,是用于增加未来货币和其他收益的人的知识、技能和体能”^①。

我们认为,人力资本是指存在于人身上的能够为其投资主体带来收益的知识、技能和体能等的价值存量。这个定义可以从以下四个方面理解:第一,人力资本是一种价值存量,这是它与人力资源的一个主要区别;第二,人力资本不是指人本身,而是指人所拥有的知识、才能等因素,但人力资本只能存在于人体之中,具有不可分离性;第三,人力资本主要是通过后天投资形成的;第四,人力资本必须能够为其投资主体带来现在的或未来的收益,不能增加收益的知识和才能不成为人力资本。

(二) 人力资本的特征

在知识经济时代,人力资本已成为影响组织成败的核心资本。同时,人力资本表现出以往所不具有的一些特征,带来了相应的管理问题。

1. 高度复合性

人力资本不是单一构成,而是由体力资本、智力资本、知识资本、人格资本等(态度、价值观等)复合构成的,因此智力资本和知识资本不能单独发挥作用,其作用的发挥取决于人力资本体力的恰当性和态度的合意性,尤其是主观意愿对其有着关键性的影响。

2. 高度私有性

人力资本属于个人拥有,任何组织和个人无法强制占有、剥夺、没收和毁坏。人力资本只能激励不能被压榨,因此,人力资本管理中激励管理成为首要选择。

3. 高度流动性

通常,一个组织甚至一个国家都很难阻止人力资本的流动,因此人力资本管理中留人管理成为中心问题。

4. 高度潜力性

人力资本一方面对组织制度和管理具有高度依赖性,另一方面人力资本中蕴涵的主

^① 段兴民等. 企业集团人力资源管理研究. 北京:机械工业出版社,2003:20