

Human Resource Management

21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系



(第三版)

人力资源管理 Human Resource Management

杨蓉 主编



Human Resource Management

21世纪高等院校人力资源管理专业教材新系



(第三版)

人力资源管理

Human Resource Management

杨 蓉 主编

© 杨 蓉 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 杨蓉主编. —3 版. —大连: 东北财经大学出版社,
2010. 11

(21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0154 - 1

I. 人… II. 杨… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校 - 教材
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 200779 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 514 千字 印张: 25 1/4
2010 年 11 月第 3 版 2010 年 11 月第 13 次印刷

责任编辑: 李 彬 王芃南 责任校对: 孙 萍
封面设计: 张智波 版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0154 - 1

定价: 38.00 元

21 世纪高等院校人力资源管理专业教材新系

编 审 委 员 会

首席顾问（以姓氏笔画为序）

周文霞 中国人民大学劳动人事学院教授

赵曙明 南京大学国际商学院院长，教授，博士生导师

廖泉文 厦门大学管理学院教授，博士生导师，厦门大学人力资源研究所所长

委员（以姓氏笔画为序）

朱 舟 上海财经大学国际工商管理学院博士

刘银花 云南财经大学 MBA 学院教授

李严锋 云南财经大学工商管理学院教授，博士

何承金 四川大学工商管理学院教授

张 兵 南京农业大学经贸学院教授

张 德 清华大学经济管理学院教授，博士生导师

张 磊 华东政法学院商学院教授

张文贤 复旦大学管理学院教授，博士生导师

杨 蓉 北京物资学院教授，硕士生导师

金延平 东北财经大学工商管理学院副教授

姜法奎 云南财经大学工商管理学院教授，硕士生导师

唐宁玉 上海交通大学副教授

崔 勋 南开大学商学院人力资源系教授

董福荣 广东商学院管理学院人力资源系教授

新世纪人力资源管理的思考（代序）

跨入新世纪，经济全球化、技术进步和消费者地位的提升等使得企业的外部经营环境变化越来越快。很多企业管理的研究者与实践者们都有一个共识：不确定性是企业所面临的新竞争环境的主要特征。以不确定性为特征的竞争环境向企业提出了新的挑战，企业如何应对这一挑战呢？企业管理的研究者和实践者们不约而同地将目光投向了人力资源。例如，核心能力理论认为，企业在本质上是一个能力体系，能力是能够为人们共同感受到的智力资本，它包括人力资本、结构资本和顾客资本；组织变革理论认为，有效的沟通是一种重要的组织资源，组织内群体之间、个体之间以及群体与个体之间能否有效地整合和分享有价值的信息与知识是衡量组织有效性的标准，从而将研究的焦点指向了组织内的人；而以资源为基础的企业理论则认为，传统的竞争优势来源（如技术、财务资源的获得）已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。因为人力资源的价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，其细微之处竞争对手难以模仿，所以，企业的人力资源将是持久竞争优势的重要来源，有效地管理人力资本，而不是物质资本，将是企业绩效的最终决定因素等等。尽管不同的理论对“什么是人力资源”有着不同的解释，其殊途同归的根本原因却在于“人是企业能对自身进行变革以适应环境变化的唯一动力”。在企业系统中，人具有其他要素所没有的特性——自我变革与自我发展的能力，即也只有人，才能够对企业的构成要素以及要素之间的关系进行调整。可见，当企业与环境间的平衡被打破时，必须借助于人的力量，才能重新达成企业与环境间的适配。因此，面对不确定性的竞争环境，企业管理的研究者和实践者都只能从人——这个企业自身变革的唯一动力源上，来试图找出有效的对策。从这一认识出发，可以毫无疑问地断言，人力资源成为企业管理研究与实践的热点和核心是一种历史的必然。

然而，“人力资源”并不等同于“人力资源管理”，正如一位首席执行官在回答记者提问时所说：“如果你是指小写的 hr（指人力资源），那么我认为其是企业成功的关键；如果你是指大写的 HR（指人力资源部或人力资源管理实践），那我就并不这么认为了。”这表明人力资源管理在实践中并没有受到重视。为什么人力资源管理并没有在实践中发挥应有的作用呢？我们知道，人力资源管理在本质上是人力资源能够被开发的工具。企业管理者们可以使用人力资源管理实践，如人力资源规划、招聘与挑选、培训与开发、绩效管理 with 评估、薪酬制度管理等等，来吸引、确认和保留高质量的人力资源。企业在获得高质量的人力资源之后，人力资源管理的下一个目标是鼓励人们表现出支持企业利益的行为，因为人力资源对企业持

续竞争优势来说只是一个必要条件，而不是一个充分条件。人力资源潜力的实现，在一定程度上是由于人们通过表现出特定的行为而允许企业从中获益。因此，人力资源管理是人力资源和企业绩效关系的中间变量。人力资源仅仅在与正确的人力资源管理实践——通过诱发员工行为产生优势的实践——相结合时，才是有效的，即拥有正确的人力资源管理是人力资源效率最大化的必要条件。这种中间变量角色在一定程度上也解释了为什么许多企业强调人力资源的重要性，而只有极少的企业能够开发出作为竞争优势之源的人力资源。

现实中人力资源管理没有能够发挥出应有的作用通常在于人们对于人力资源管理角色的错误定位。人们依然按照传统人事管理的观念将企业人力资源管理看成“成本中心”，而在新经济条件下企业人力资源管理应该成为企业的“利润中心”。要实现人力资源管理从成本中心向利润中心的转变，企业对人力资源管理的定位应该实现如下的转变：

首先，人力资源管理部门必须转变其思想观念，从注重“人力资源管理做什么”转变为关心“人力资源管理的产出是什么”，从解决“企业经营运作过程中的人的问题”转变为解决“与人有关的企业经营运作问题”。

其次，人力资源管理者必须从传统的职能专家向战略伙伴、员工支持者转变。其中，战略伙伴角色主要集中于把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来。在这一角色中，人力资源管理以战略伙伴的面目出现，通过提高组织实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。员工的支持者角色意味着人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的心理契约，把精力投入到员工日常关心的问题 and 需求上，积极地倾听、积极地反应，并向员工提供为满足他们不断变化的要求所需的资源，创造一个学习的氛围和环境，让企业员工置身于其中，激发出一种自然的学习动力和工作成就感。

最后，人力资源管理必须掌握新的技能：掌握业务，掌握人力资源、个人信誉和掌握变革。掌握业务要求人力资源管理成为企业核心经营管理层的一部分，了解并参与基本的业务活动，具备强烈的战略业务导向。掌握人力资源是指人力资源管理要确保基本的管理和实践相互协调，并担当起行政职能。个人信誉是指人力资源管理者应具备良好的人际影响能力、问题解决能力和创新能力。掌握变革要求人力资源管理懂得如何领导企业变革与重组。很显然这四种新技能是与人力资源管理的新角色一一对应的。

人力资源管理任重而道远。相对于肩上的千斤重担，这门年轻的学科显得十分稚嫩，迫切地需要企业管理研究者和实践者们辛勤地培育。东北财经大学出版社的这套丛书从不同的层面、不同的视角对人力资源管理领域内的不同问题作了全面、系统和深入的探讨，对推动人力资源管理的理论发展，提高人力资源管理的实践水平，无疑是雪中送炭。这套丛书与 20 世纪 90 年代以来陆续引进和出版的人力资源管理教材不同，其具有两个显著的特征：一是先进性，这套丛书紧跟时代步伐，汇集了人力资源管理的最新观点、内容、原理和方法；二是适用性，这套丛书以培养

能力为目标，吸收了国外教材的众多优点，特别适合于企业管理专业和人力资源管理专业的本科生、硕士研究生、教师以及人力资源经理们使用。总之，这套丛书是国内不可多得的人力资源管理教材。十分感谢东北财经大学出版社给我这套丛书先睹为快的机会，读书偶感，权且为这套丛书的出版作贺。

赵曙明
于南京大学

前 言

20 世纪六七十年代以来，组织中的传统人事管理逐渐被人力资源管理所替代，进入了以人力资源为核心的现代组织管理新时代。这个新时代有以下特征：

1. 工业革命以物质规模和自然资源的获取为重心，而在知识经济时代，物质资源规模作用逐渐减弱，取而代之的是人力资源作用的稳步上升。组织的强大与弱小的界限越来越模糊，只有快慢、新旧和优劣之分。

2. “人”是组织的灵魂，是管理的第一要素，已成为人们的共识，人力资源管理的优劣直接影响整个组织的经营状况。没有科学合理的人力资源管理，就不会有组织的可持续发展。

3. 人力资源开发程度对一个组织的发展至关重要。通过开展有效的人力资源管理来最大限度地挖掘人力资源的发展潜力，是组织提高竞争力、建立核心优势的必要手段。

4. 员工的技能、知识专长和各种关系是组织中最为宝贵的资源。一个组织越是业绩平平，人才外流就愈加严重，最终导致组织不能正常地发展。

为了迎接新时代对组织人力资源管理的挑战，我们编写了《人力资源管理》这本书，展示了组织人力资源管理在新时代的基本框架，更多地体现出以下特征：

1. 突出人力资源管理的新理念，即人力资源管理是以人力资源开发为管理重点，强调人力资源的自主能动性，关注人力资源的激励作用和人力资源的创新作用在人力资源开发中的重要性。

2. 围绕“以人为本”开展人力资源管理活动，将心理学的概念引入人力资源管理，运用心理测量技术分析组织中员工的性格和心理状态，为组织的管理人员有效地开展管理工作提供了科学依据。

3. 薪酬管理作为人力资源管理的重要组成部分越来越受到重视，新型的薪酬计量方式层出不穷，但无论何种计量方式都是人力资源价值的不同体现，都对人力资源自我发展和完善起到有效的激励作用。

4. 激励是开展人力资源管理工作的重要手段。激励的方式多种多样，针对具体情况做到因地制宜、因人而异，才能取得良好的激励效果。

5. 加强员工培训，提高组织拥有的人力资源的价值。经济全球化的发展导致组织从形式到内容都发生了巨大变化，这就要求组织的培训无论是方式还是内容都要立足于高起点、创新性和国际化，摒弃以往陈旧的培训内容和枯燥落后的培训方式。

6. 目前，企业的劳动争议越来越多，为了适应实际的需求，我们增加了“人

力资源管理的法律制度”内容，从整体上把握与企业人力资源管理有关的法律法规，并重点围绕《劳动合同法》、《就业促进法》和《劳动争议调解仲裁法》展开论述。

7. 我国经济要持续发展，就要树立科学发展观，就要十分关注人才的培养。我们特意安排了一章，专门阐述建立三维立体人才战略的意义和具体设想。

8. 关注国外人力资源管理的最新发展和流行趋势，研究先进的人力资源管理模式，最终以我国为中心，探索出一套符合中国国情的人力资源管理模式，通过制度创新创造出良好的经济效益是我们从事人力资源管理研究的同仁们孜孜以求的目标。

同时该教材还有较强的系统性、完整性和创新性，在占有最新资料、综合最新的人力资源管理理论和实践的基础上，以浅显易懂的文字系统阐述人力资源管理概念和人力资源管理技巧。本书的每一章都附有学习目标、案例和整套的习题，以便读者在学习每一章内容时做到有的放矢，增强学习效果；习题对学员所学习的人力资源管理知识的巩固加深大有裨益，同时案例又使学员加深对人力资源管理的理解、学会在实际工作中运用人力资源管理理论和技巧；更为独特的是每一章后还附有补充阅读材料，读者通过补充阅读材料可以了解目前人力资源管理发展的最新动态和流行趋势，全面透彻地理解掌握人力资源管理理论知识和方法。

本书适合高等院校本科学生、自学者和管理者学习，是一本优秀的教科书。

编 者
2010 年 8 月

目 录

第1章 人力资源管理概述	1
□学习目标	1
1.1 人力资源管理概念	1
1.2 直线—职能管理中的人力资源管理	8
1.3 人力资源管理的历史和发展	10
1.4 人力资源管理的理论渊源	15
1.5 人力资源管理面临的挑战	18
□本章小结	20
□案例	21
□关键概念	26
□课堂讨论题	26
□复习思考题	26
□自测题	26
□补充阅读材料	26
第2章 人力资源规划	28
□学习目标	28
2.1 人力资源规划概述	28
2.2 人力资源规划的影响因素及关键规划步骤	31
2.3 人力资源预测	34
2.4 人力资源预测方法	36
□本章小结	44
□案例	45
□关键概念	46
□课堂讨论题	46
□复习思考题	46
第3章 工作岗位分析	47
□学习目标	47
3.1 工作岗位分析的基本概念	47
3.2 岗位分析的原则和方法	52
3.3 工作岗位分析的程序	55
3.4 工作岗位分析的基本方法	58

3.5 工作说明书	64
□本章小结	69
□关键概念	70
□课堂讨论题	70
□复习思考题	70
第4章 人才素质测评技术	71
□学习目标	71
4.1 人才素质测评概述	71
4.2 人才素质测评技术的八项全能	74
4.3 人才素质测评的核心技术	76
4.4 人才素质测评的组织实施	93
□本章小结	105
□关键概念	105
□课堂讨论题	105
□附录一 气质测查问卷	105
□附录二 意志品质测查问卷	108
□附录三 处事风格问卷	110
□附录四 心理适应性问卷	111
□附录五 压力承受力问卷	113
□附录六 挫折承受力问卷	117
□附录七 人际交往水平问卷	118
第5章 招募与甄选	120
□学习目标	120
5.1 人员招募	120
5.2 人员甄选	132
□本章小结	143
□案例	144
□关键概念	144
□课堂讨论题	144
□补充阅读材料	145
第6章 员工培训与开发	148
□学习目标	148
6.1 员工培训与开发概述	148
6.2 培训需求分析	154
6.3 培训与开发规划	159
6.4 员工培训方法	162
6.5 员工培训评估	166

6.6 新员工培训	170
6.7 员工职业生涯管理	172
□本章小结	176
□案例	177
□关键概念	179
□课堂讨论题	179
□复习思考题	179
□自测题	179
第7章 激励与人才激励体系构建	181
□学习目标	181
7.1 激励概述	181
7.2 激励理论	187
7.3 激励理论在工作中的应用——激励方案简介	198
7.4 组织人才激励体系的三大支柱	204
7.5 组织人才激励体系的设计	208
□本章小结	210
□关键概念	210
□课堂讨论题	210
□复习思考题	212
□补充阅读材料	212
第8章 绩效考评	214
□学习目标	214
8.1 绩效考评概述	214
8.2 绩效考评的方法	220
8.3 绩效考评程序	225
8.4 绩效考评中出现的问题及对策	231
□本章小结	236
□案例	236
□关键概念	238
□课堂讨论题	238
□复习思考题	240
□自测题	240
□补充阅读材料	240
□案例分析	244
第9章 薪酬管理	247
□学习目标	247
9.1 薪酬概述	247

9.2 基本工资管理	255
9.3 薪酬制度的类型	273
9.4 激励性薪酬——奖金管理	282
9.5 员工福利管理	289
9.6 战略薪酬管理	294
□本章小结.....	296
□关键概念.....	296
□课堂讨论题.....	296
□复习思考题.....	297
第10章 人力资源管理的法律制度	298
□学习目标.....	298
10.1 人力资源管理有关法律制度的历史发展.....	298
10.2 劳动合同制度.....	299
10.3 集体合同制度.....	306
10.4 劳动标准制度.....	307
10.5 劳动争议处理制度.....	319
□本章小结.....	320
□关键概念.....	320
□课堂讨论题.....	320
第11章 组织与人力资源管理	322
□学习目标.....	322
11.1 组织战略与人力资源管理.....	322
11.2 组织结构与人力资源管理.....	327
11.3 组织文化与人力资源管理.....	340
□本章小结.....	342
□关键概念.....	343
□课堂讨论题.....	343
□复习思考题.....	343
□补充阅读材料.....	343
第12章 三维立体人才管理系统的构建	345
□学习目标.....	345
12.1 人才管理与核心竞争力.....	345
12.2 企业人才管理瓶颈.....	346
12.3 企业人才管理解决方案.....	350
□本章小结.....	356
□关键概念.....	356
□课堂讨论题.....	356

第 13 章 国际人力资源管理	357
□学习目标	357
13.1 国际人力资源管理概述	357
13.2 跨国企业员工的招募与甄选	359
13.3 跨国企业员工的培训	361
13.4 跨国企业的员工绩效评估	363
13.5 跨国企业员工的薪酬	365
13.6 跨文化人力资源管理	367
13.7 美国的人力资源管理模式	368
13.8 日本的人力资源管理模式	373
13.9 美日人力资源管理模式的比较	378
□本章小结	383
□关键概念	383
□课堂讨论题	384
□复习思考题	384
主要参考文献	385
后 记	387

第 1 章 / 人力资源管理概述

学习目标

在学习人力资源管理的内容之前，首先，要掌握人口资源、劳动力资源、人力资源及人才资源的相关概念。其次，要掌握人力资源管理的含义及职能。最后，要了解人力资源管理发展历程和发展趋势；人力资源管理面临的挑战；人力资源管理的理论渊源；传统的人事管理和人力资源管理的区别；直线—职能管理中的人力资源管理。

1. 1

人力资源管理概念

1.1.1 管理的概念

人力资源管理是管理学的一个分支，在管理活动中具有举足轻重的地位。因此，在研究人力资源管理的内涵时，我们首先分析一下管理的概念和基本职能。

进入 20 世纪以来，各行各业蓬勃发展，系统研究人类管理活动的管理学也随之得到愈来愈深入的发展。对管理学也就出现了多种不同的理解，如：

管理就是计划、组织、控制等活动的过程。

管理是第一生产力，具有整合和效率倍增的作用。

管理就是由一个或多个人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。

管理是科学技术转化为现实生产力的前提，是提高经济效益的决定性因素，是推动现代社会发展的强大杠杆。

管理是一种工作程序，一种办事方法。

以上各种不同的定义都是从某一个侧面解释了管理的属性，不能概括管理的全部内涵。由于管理涉及许多领域，是普遍的社会现象，所以，管理的概念也不是单一的。

归纳起来，管理的定义可以表述为：管理是指某一组织中的管理者，通过管理的计划、组织、人员配备、领导和控制等职能协调他人的活动，共同实现组织既定目标的活动过程。

从管理的定义我们进一步考察出管理的内涵是以人为核心，以建立分工合作为

重点,在融洽的人际关系中,充分利用或改变各种资源,满足人们的物质和精神需要,达到组织的目标。管理的根本目的在于寻求组织和社会效率的最大化。

管理的发展方向是管理的创新化、整体化和国际化,这也是现代各种组织的发展主流。

1.1.2 人力资源的概念

人力资源是与自然资源或物质资源相对应的概念,有广义人力资源概念和狭义人力资源概念之分。广义的人力资源是指以人的生命为载体的社会资源,凡是智力正常的人都是人力资源。狭义的人力资源则是智力和体力劳动能力的总称,即人力资源是能够促进社会、经济、文化发展的劳动者的全部潜能的总和,是为社会创造物质文化财富的人。

狭义的人力资源概念告诉我们,人力资源是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,就是现实的劳动生产力。

将人力资源的狭义概念引入到人力资源管理,则是指组织内具有劳动能力的人的总和,包括数量和质量两个指标。

与人力资源相关的概念还有人口资源、劳动力资源和人才资源,准确地把握这些概念和它们之间的相互关系,有助于我们准确地理解人力资源的实质、内涵及其重要性。

人口资源是指一个国家或地区的人口总体,具体的、个体的人是其基本形态。

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内的人口总和,侧重于劳动者数量。既强调劳动者应具有一定的劳动能力,又强调在规定的劳动年龄内,通常是指16岁~60岁之间。

人力资源是指一个国家或地区具有或将具有为社会创造物质财富和文化财富的、从事体力劳动和智力劳动的人们的总称。

人才资源是指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总称。

人口资源主要表明的是数量概念,是最基本的概念。劳动力资源、人力资源、人才资源都以其为基础。人口中除了少数不具有劳动能力的人口以外,绝大多数都是具有或将具有劳动能力的人口,这部分构成了人力资源。因此,人口资源是人力资源得以形成的直接基础,有了一定的人口资源才有一定的人力资源。两者的关系如公式1.1所示:

$$\text{人口资源} = \text{人力资源} + \text{不具有劳动能力的人口} \quad (1.1)$$

人力资源按就业情况分为在业人员、失业人员、就学人员、服兵役人员、家庭闲居人员和其他人员。按劳动年龄划分,包括未达到劳动年龄的16岁以下的青少年,处于劳动年龄的青壮年和超过劳动年龄的老年人。按人力资源的实现程度又分为潜在人力资源,即就学人员和服兵役人员;现实人力资源,即未达到劳动年龄、

处于劳动年龄和超过劳动年龄的在业人员，这是人力资源的主体部分；闲置人力资源是指失业人员和未到社会求职的家庭闲居人员。

人力资源中处于劳动年龄的那一部分人口构成劳动力资源。劳动力资源、未达劳动年龄的青少年以及超过劳动年龄的老年人口构成人力资源（不包括其中丧失劳动能力的人口）。人力资源是现实人力资源和潜在人力资源的统一（见公式1.2），包含数量和质量两个方面。

$$\text{人力资源} = \text{现实人力资源} + \text{潜在人力资源} \quad (1.2)$$

人才是指具有以下特征的人员：在企业中属于少数，一般可用“二八定律”规定；具有创造能力和工作能力；善于运用能力高标准地完成组织的工作任务；为组织和人力资源管理者所期望、寻求的人；可以激励他人工作热情、创造力的人，可以为组织带来大量稳定、长期业务的人；有突出贡献（创造更多的财富与价值）、组织和管理者最不愿意失去的人；对组织目标实现负有最重要责任的人。而人才的核心含义则是：比他人或前人具有更优秀的整体素质和更高的创造能力，能够更好地利用各种可能利用的资源进行创造性劳动，为组织、社会、人类创造更多的财富和更高的价值。因此，人才资源就是这些人才及其能量的总和，着重强调人力资源的质量。一个国家或地区的经济或科技实力的高低，往往取决于这部分人的多寡和能力的发挥程度，反映了一个民族的素质和发展潜力，是人力资源中最为宝贵的精华部分。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源之间的关系如图1—1和图1—2所示。

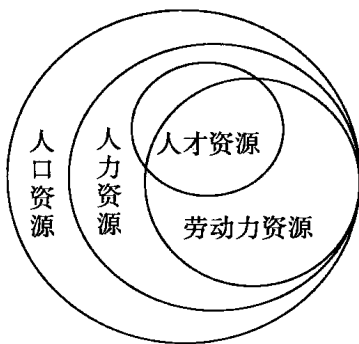


图1—1 人口资源、人力资源、劳动力资源及人才资源的包含关系

我国是拥有近13亿人口的大国，人口资源丰富，但高素质的劳动力资源，特别是人才资源相当贫乏，主要表现在：劳动力素质结构失调，高素质劳动力供不应求；农村专业技术人才资源严重短缺；专业技术人才资源素质结构不能满足需要；高级专业技术人才不足；高级人才外流严重；优秀人才早逝严重。这正是我国长期以来只重视人力资源的利用，而忽视人力资源开发所造成的恶果。因此，只要将目前我国推行的注重教育和人力资源开发的方针一如既往地贯彻执行下去，就能够充分利用我国人口资源的优势，增加我国人才资源的数量，使我国成为世界上人力资