



21st CENTURY
实用规划教材

21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

人力资源管理: 理论、实务与艺术

主 编 李长江



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

人力资源管理：理论、实务与艺术

主 编 李长江



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国农业大学出版社
CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书全面系统地介绍了人力资源管理的理论、实务与艺术。全书分上、中、下3篇,共16章,包括人力资源管理概述、人力资源管理的产生与发展、人力资源管理的理论基础、人力资源管理原理、战略性人力资源规划、工作分析、招聘与录用、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、人心管理艺术、激励管理艺术、团队管理艺术、文化管理艺术、职业生涯管理艺术、劳动者相关法制管理艺术。

本书提供了与人力资源管理有关的大量案例、专栏资料和形式多样的综合练习题,以供读者阅读、训练使用,便于读者对所学知识的巩固和人力资源管理能力的培养。

本书可作为高等院校经济、管理类专业的本科教材,也可供MBA学员使用,并可作为企业和社会培训人力资源管理人士的参考书籍。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理:理论、实务与艺术/李长江主编. —北京:中国农业大学出版社;北京大学出版社,2011.2
(21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-5655-0193-7

I. ①人… II. ①李… III. ①劳动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第010517号

书 名: 人力资源管理:理论、实务与艺术

著作责任者: 李长江 主编

总 策 划: 第六事业部

执行策划: 李 虎

责任编辑: 李 虎 潘晓丽

标准书号: ISBN 978-7-5655-0193-7

出 版 者: 北京大学出版社(地址:北京市海淀区成府路205号 邮编:100871)

网址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com> E-mail: pup_6@163.com

电话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

中国农业大学出版社(地址:北京市海淀区圆明园西路2号 邮编:100193)

网址: <http://www.cau.edu.cn/caup> E-mail: cbsszs@cau.edu.cn

电话: 编辑部 62732617 营销中心 62731190 读者服务部 62732336

印 刷 者: 北京富生印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社 中国农业大学出版社

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 30印张 699千字

2011年2月第1版 2011年2月第1次印刷

定 价: 48.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业,这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学6个二级学科门类和22个专业的庞大学科体系。2006年教育部的数据表明在全国普通高校中经济类专业布点1518个,管理类专业布点4328个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外,绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才,要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲,又具有较强的职业技能,并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路,推进全面小康社会建设的新时期,进一步加强经济管理人才的培养,注重经济理论的系统化学习,特别是现代财经管理理论的学习,提高学生的专业理论素质和应用实践能力,培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才,越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化适时变革和调整教育目标和教学内容;要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流;要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展;要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务,各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新。特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研,在与众多专家学者讨论的基础上,决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材,这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案,以及课程教学大纲的要求,合理定位,由长期在教学第一线从事教学工作的教师立足于21世纪经济管理类学科发展的需要,深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在问题,探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径,以科学性、先进性、系统性和实用性为目标,其编写的特色主要体现在以下几个方面:

(1) 关注经济管理学科发展的大背景,拓宽理论基础和专业知识,着眼于增强教学内容的联系实际和应用性,突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程,并把握相关课程之间的关系,整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材,融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验,用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成,在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上,形成编写大纲。最终融合了各地特点,具有较强的适应性。



(5) 案例教学。教材具备大量案例研究分析，让学生在学习过程中理论联系实际，特别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例，这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力，促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求，财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导，结合我国财经工作的新实践，充分汲取中华民族优秀传统文化和西方科学管理思想，形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就，需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写，将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因，本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信，在各位老师的关心和帮助下，本系列教材一定能不断地改进和完善，并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

刘诗白 刘诗白教授现任西南财经大学名誉校长、博士生导师，四川省社会科学联合会主席，《经济学家》杂志主编，全国高等财经院校资本论研究会会长，学术团体“新知研究院”院长。

前 言

本书是为满足我国高等院校经济、管理类专业本科生和 MBA 学员的专业学习以及企业人力资源经理的业务能力提升和战略管理者的人力资源战略决策而编写出版的。

21 世纪,人类进入了一个以知识为主宰的全新经济时代。而且,世界经济正加速全球化,科技进步日新月异,国际竞争日趋激烈。在这样一个加速变化的时代,知识越来越成为提高综合国力和国际竞争力的决定性因素,人力资源越来越成为推动经济社会发展的战略性资源,人力资源已经成为最贵的资源。人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能,人力资源的价值成为衡量企业整体竞争力的标志。相应地,人力资源管理也成为企业最重要的管理职能之一,是现代管理中的核心内容。

当今的人力资源管理既有工业文明时代的深刻烙印,又反映着新经济时代游戏规则的基本要求,从而呈现出新的特点。加强人力资源管理已成为世界各国发展的共同战略。在企业的实际经营中,人力因素越来越成为组织实现其战略目标的关键因素。人力资源的开发与利用,不仅关系到一个企业的成败,而且会影响国家的综合国力。不管是什么样的组织,也不管组织的规模如何,组织中人的因素都起着关键的作用。因此,如何充分调动企业员工的积极性、主动性、创造性,发挥人力资源的潜能,已成为企业管理的中心任务,加强人力资源的管理工作是迫在眉睫的事。人力资源管理正经历着前所未有的来自全球一体化的力量,如信息网络化的力量、知识与创新的力量、顾客的力量、投资者的力量、组织的速度与变革的力量等各种力量的挑战和冲击。

2010 年我国人才工作会议通过了《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020 年)》,并旗帜鲜明地提出人才是第一资源,号召全国上下努力奋斗,争取到 2020 年使中国成为世界上的人力资源强国。世界发展史也表明,各国在其发展过程中,不同国家经济增长率的差异,主要并不是由物资资源、物资资本等差异引起的。一个国家的经济实力乃至综合国力的强弱,往往是与其人力资源的管理状况密切相关。在我国经济迅速发展的今天,人力资源管理与开发的探索成为一个新的热点,而且正在突破传统的架构体系和研究范围。有效地利用、管理和开发人力资源,在本质上有利于现代企业制度的健全和经营管理理念的创新,有利于企业依托人才优势,加快技术进步,加强经济合作,实现企业经营的集约化、多元化、集团化和国际化发展。我国要成为人力资源强国,需要从宏观和微观两方面对人力资源管理采取综合措施,实现提高我国人力资源数量和质量两项目标,这是一项既紧迫又繁重的历史任务。随着我国社会、政治、经济、文化的转型,人性也在变化,这必将给我国的人力资源管理工作带来各种新挑战。

相对同类其他教材,编者对本书框架进行了大胆创新。现有大量的人力资源管理教材内容都被分成两部分:一部分为人力资源管理理论;另一部分为人力资源管理职能。本书编者认为,在我国介绍人力资源管理,需要增加人力资源管理艺术的相关内容。中国的人力资源管理,无论客观层面还是微观层面,都需要加强人力资源管理艺术教育。该部分内容不仅必要,而且重要,符合中国现有人力资源管理要求。因此,本书按照人力资源管理



基础理论篇(上篇)、人力资源管理实务篇(中篇)和人力资源管理艺术篇(下篇)这样的结构安排教学内容,共分16章。第1~4章为人力资源管理基础理论篇,主要介绍人力资源管理概述、人力资源管理的产生与发展、人力资源管理的理论基础和人力资源管理原理,旨在引导学生系统地了解 and 掌握人力资源管理理论知识;第5~10章为人力资源管理实务篇,主要介绍战略性人力资源规划、工作分析、招聘与录用、培训与开发、绩效管理和薪酬管理6个基本职能,旨在介绍人力资源管理的“硬管理知识”,使学生掌握人力资源管理基本技能和方法;第11~16章为人力资源管理艺术篇,主要介绍人心管理艺术、激励管理艺术、团队管理艺术、文化管理艺术、职业生涯管理艺术、劳动者相关法制管理艺术,旨在阐释人力资源管理中的“软管理知识”,使学生学会从“人”本身特点上发现人力资源管理方式和方法,并掌握它们。本书提供了与人力资源管理有关的大量生动案例(包括导入案例、阅读案例和分析案例)、专栏资料、人物介绍和形式多样的综合练习题,以供读者阅读、训练使用,便于学生对所学知识的巩固和人力资源管理能力的培养。

本书的编写具有以下特点。

(1) 为体现本课程实践性和应用性较强的特点,本书提供了三大类型共100多个案例供学习者分析、研读,同时给出专栏资料、人物介绍等相关阅读内容,以便加深和拓展学习者的视野。同时提供了形式多样的综合练习题,以便学习者巩固、运用所学人力资源管理的理论、实务与艺术。因此,本书内容体系不同于以往的同类教材。

(2) 紧密结合本课程教学基本要求,内容完整系统、重点突出,所用资料力求更新、更准确地解读问题点。本书在注重人力资源管理理论知识的同时,将教学案例、实训内容结合在一起,强调知识的应用性,具有较强的针对性。

本书由李长江教授负责全书结构的设计、草拟写作提纲、组织编写工作和最后统稿定稿。各章具体分工如下:第1、14章由李长江(浙江师范大学经济与管理学院)编写,第9章由周鸿勇(绍兴文理学院经济与管理学院)编写,第2、3、15章由李杰义(浙江师范大学经济与管理学院)编写,第5、13章由叶永玲(浙江师范大学经济与管理学院)编写,第7、8章由郑鹏举(浙江师范大学经济与管理学院)编写,第12、16章由王永乐(绍兴文理学院经济与管理学院)编写,第4、6章由陈锦文(绍兴文理学院经济与管理学院)编写,第10章由畅铁民(绍兴文理学院经济与管理学院)编写,第11章由徐井岗(浙江师范大学经济与管理学院)编写。

由于作者水平所限,书中难免存在疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

2011年1月

目 录

上篇 人力资源管理基础理论篇 1

第 1 章 人力资源管理概述 1

1.1 人力资源的基本问题	3
1.1.1 人力资源的定义	3
1.1.2 人才资源和人口资源	4
1.1.3 资本和人力资本	4
1.1.4 人力资源的数量和质量	7
1.1.5 人力资源的性质	8
1.2 人力资源管理的定义、功能、 地位与职能	12
1.2.1 人力资源管理的定义	12
1.2.2 人力资源管理的功能	12
1.2.3 人力资源管理的地位	12
1.2.4 人力资源管理的职能	14
1.3 人力资源管理者和部门	17
1.3.1 人力资源管理部门和人力 资源管理者的活动	17
1.3.2 人力资源管理者和部门的 角色	18
1.3.3 人力资源管理应具备的 素质	19
1.3.4 人力资源管理的责任	20
1.4 人力资源管理所面临的挑战	23
1.4.1 新经济的挑战	23
1.4.2 全球化的挑战	23
1.4.3 满足利益相关群体需要的 挑战	24
1.4.4 高绩效工作系统的挑战	25
本章小结	26
综合练习	27
实际操作训练	28

第 2 章 人力资源管理的产生与发展 31

2.1 人力资源管理产生的基础	32
2.1.1 工业革命的影响	33
2.1.2 科学管理运动的推动	33
2.1.3 人际关系运动的发展	35

2.1.4 行为科学的研究	36
2.1.5 相关的立法	37
2.2 人力资源管理的发展阶段	37
2.2.1 西方学者对人力资源管理的 发展阶段的划分	37
2.2.2 本书对人力资源管理的 发展阶段的划分	40
本章小结	44
综合练习	44

第 3 章 人力资源管理的理论基础 47

3.1 人性假设理论	48
3.1.1 中国的人性假设理论	48
3.1.2 西方国家的人性假设理论	49
3.2 激励理论	53
3.2.1 马斯洛的“需要层次理论”	53
3.2.2 赫茨伯格的“双因素理论”	55
3.2.3 佛鲁姆的期望理论	57
3.2.4 亚当斯的公平理论	59
3.2.5 强化理论	61
3.2.6 归因理论	65
3.2.7 挫折理论	66
3.3 人力资本与人本管理理论	66
3.3.1 人力资本理论	67
3.3.2 人本管理	69
3.4 战略性人力资源管理理论	72
3.4.1 战略性人力资源管理的 基本特征	72
3.4.2 战略性人力资源管理的组织 运作体系	73
本章小结	74
综合练习	75

第 4 章 人力资源管理原理 78

4.1 系统整合原理	79
4.1.1 同素异构原理	80
4.1.2 系统优化原理	81
4.1.3 系统动力原理	82

4.2 能级对应原理	84	综合练习	123
4.2.1 能级与能级对应概述	84	实际操作训练	124
4.2.2 能级管理的主要内容	87	第6章 工作分析	127
4.2.3 推行能级管理制的主要做法	88	6.1 工作分析概述	128
4.2.4 实施能级管理应注意的问题	88	6.1.1 工作分析的基本概念	128
4.3 要素作用原理	89	6.1.2 工作分析的作用	130
4.3.1 要素有用原理	89	6.1.3 工作分析的历史沿革与 发展趋势	132
4.3.2 反馈控制原理	90	6.2 工作分析的内容、程序与方法	136
4.3.3 互补增值原理	93	6.2.1 工作分析的内容	136
4.3.4 信息催化原理	94	6.2.2 工作分析的程序	138
4.3.5 文化凝聚原理	95	6.2.3 工作分析的方法	139
4.4 环境适应原理	97	6.3 职务说明书的编写	146
4.4.1 动态适应原理	97	6.3.1 职务说明书的编制	146
4.4.2 弹性冗余原理	98	6.3.2 职务说明书编写的原则	147
4.4.3 竞争强化原理	98	6.3.3 工作分析存在的问题	148
4.4.4 利益相容原理	99	本章小结	151
4.4.5 主观能动原理	99	综合练习	151
本章小结	101	实际操作训练	152
综合练习	101	第7章 招聘与录用	154
实际操作训练	102	7.1 员工招聘	155
中篇 人力资源管理实务篇	106	7.1.1 员工招聘概述	156
第5章 战略性人力资源规划	106	7.1.2 员工招聘的工作程序	158
5.1 战略性人力资源规划的含义、 特征与作用	107	7.2 选拔录用	168
5.1.1 战略性人力资源规划的 含义	108	7.2.1 选拔录用概述	168
5.1.2 战略性人力资源规划的 特征	109	7.2.2 选拔测试	169
5.1.3 战略性人力资源规划的 作用	110	7.2.3 面试	172
5.2 战略性人力资源规划的制定过程	111	7.2.4 选拔录用方法的效果评估	177
5.2.1 战略性人力资源规划的 内容	111	本章小结	178
5.2.2 战略性人力资源规划的 制定	112	综合练习	179
5.3 战略性人力资源规划的实施过程	114	实际操作训练	180
5.4 战略性人力资源规划的支持技术	117	第8章 培训与开发	184
5.4.1 战略性人力资源规划的 预测技术	117	8.1 培训与开发概述	187
5.4.2 战略性人力资源规划的 信息系统	121	8.1.1 培训与开发的含义	187
本章小结	123	8.1.2 培训与开发的意义	187
		8.1.3 基于企业培训与开发的 学习规律	189
		8.2 企业培训的类型和方法	191
		8.2.1 企业培训的类型	191
		8.2.2 企业培训的方法	196
		8.3 培训与开发的流程管理	199
		8.3.1 培训需求分析	199

8.3.2 制订培训计划	203	10.2.3 技能薪酬制度	264
8.3.3 实施培训活动	206	10.2.4 能力薪酬制度	267
8.3.4 培训迁移	208	10.3 绩效薪酬制度的设计	268
8.3.5 培训评估和反馈	210	10.3.1 短期绩效薪酬制度的设计	268
本章小结	211	10.3.2 长期绩效薪酬制度的设计	274
综合练习	212	10.4 福利	278
实际操作训练	213	10.4.1 福利的重要性及其 影响因素	278
第 9 章 绩效管理	215	10.4.2 福利的类型	279
9.1 绩效管理概述	217	10.4.3 福利的管理	282
9.1.1 绩效管理的内涵与机制	217	本章小结	283
9.1.2 绩效管理的作用	218	综合练习	283
9.1.3 绩效管理的流程	220	实际操作训练	285
9.1.4 绩效管理的现状及存在的 问题	221	下篇 人力资源管理艺术篇	289
9.2 绩效计划	222	第 11 章 人心管理艺术	289
9.2.1 绩效计划的内涵	223	11.1 人心管理概述	292
9.2.2 绩效计划制订的原则	224	11.1.1 人心管理内涵	292
9.2.3 绩效计划的制订流程	225	11.1.2 人心管理体系	293
9.2.4 绩效计划考核的内容	228	11.2 人心管理艺术的种类	299
9.3 绩效考核	231	11.2.1 欣赏与感动的管理艺术	299
9.3.1 绩效考核的步骤	232	11.2.2 品性与理解的管理艺术	302
9.3.2 绩效考核的基本方法	234	11.2.3 精神与情绪的管理艺术	305
9.4 绩效沟通	242	11.2.4 心态与满意的管理艺术	309
9.4.1 绩效沟通的必要性	243	本章小结	313
9.4.2 绩效沟通的内容和方法	244	综合练习	314
9.4.3 绩效管理的沟通过程	245	实际操作训练	315
9.4.4 绩效沟通面谈的注意点	248	第 12 章 激励管理艺术	319
9.4.5 制订绩效改进计划	249	12.1 员工激励的内涵、作用与原则	321
本章小结	250	12.1.1 员工激励的内涵	321
综合练习	250	12.1.2 激励的作用	322
实际操作训练	251	12.1.3 激励的原则	323
第 10 章 薪酬管理	253	12.2 个人激励计划	325
10.1 薪酬管理概述	254	12.2.1 生产工人激励计划	326
10.1.1 薪酬与薪酬管理	254	12.2.2 专业人员激励计划	328
10.1.2 薪酬管理的重要决策、 原则与政策	256	12.2.3 销售人员激励计划	329
10.1.3 影响薪酬制度的因素	258	12.2.4 经理人员激励计划	331
10.1.4 薪酬管理难点	259	12.3 整体激励计划	334
10.2 基本工资制度	259	12.3.1 利润分享计划	334
10.2.1 职位薪酬制度	260	12.3.2 员工持股计划	335
10.2.2 职位评价以及职位薪酬 制度的设计方法	261	12.3.3 斯坎伦计划	336
		12.3.4 拉克计划	337



12.3.5 收益分享计划	337
12.3.6 风险收益计划	338
本章小结	341
综合练习	342
实际操作训练	343
第 13 章 团队管理艺术	345
13.1 团队与团队管理概述	346
13.1.1 团队的基本范畴	346
13.1.2 团队的发展过程	349
13.1.3 团队的作用	350
13.1.4 团队类型	352
13.1.5 团队精神	354
13.2 团队培育与培训	355
13.2.1 团队培育的内容与作用	355
13.2.2 团队精神的培养	356
13.2.3 团队业务技能的培训	356
13.3 团队领导与沟通	360
13.3.1 团队领导	360
13.3.2 团队沟通	362
本章小结	365
综合练习	365
实际操作训练	366
第 14 章 文化管理艺术	368
14.1 企业文化管理的基本问题	370
14.1.1 文化的内涵	370
14.1.2 企业文化的内涵	370
14.1.3 企业文化形成的特点	370
14.1.4 企业文化的作用	371
14.2 企业文化的结构	376
14.2.1 物质文化	376
14.2.2 制度文化	378
14.2.3 精神文化	380
14.2.4 企业家行为文化	382
14.2.5 员工行为文化	384
14.3 企业文化管理思路	390
14.3.1 机制管理	391
14.3.2 制度管理	394
14.3.3 素质管理	396
14.3.4 人性管理	398
14.3.5 教育管理	402
本章小结	404
综合练习	404
实际操作训练	405

第 15 章 职业生涯管理艺术	409
15.1 职业生涯概述	410
15.1.1 职业与职业生涯	410
15.1.2 职业生涯发展阶段	412
15.1.3 职业生涯中的问题及处理	413
15.2 职业生涯理论	415
15.2.1 职业选择理论	415
15.2.2 职业发展理论	419
15.3 职业生涯管理概述	421
15.3.1 职业生涯管理的内涵	421
15.3.2 员工自我职业生涯管理	423
15.3.3 组织的职业生涯管理	426
本章小结	428
综合练习	428
实际操作训练	429
第 16 章 劳动者相关法制管理艺术	435
16.1 劳动关系概述	436
16.1.1 劳动关系的含义、内容和分类	436
16.1.2 劳动关系管理的含义、原则及意义	438
16.1.3 劳动法律关系	440
16.1.4 劳动关系调整的方式	441
16.2 劳动合同管理	444
16.2.1 劳动合同的概念及内容	445
16.2.2 劳动合同的订立和法律效力	445
16.2.3 劳动合同的履行、变更、续订	447
16.2.4 劳动合同的解除	447
16.3 集体合同制度	450
16.3.1 集体合同概述	450
16.3.2 集体合同形式与内容	450
16.3.3 签订集体合同的程序	451
16.4 劳动争议处理制度	451
16.5 工作时间与最低工资制度	453
16.5.1 工作时间制度	453
16.5.2 最低工资制度	454
16.6 劳动安全卫生管理	456
16.6.1 劳动安全卫生保护	456
16.6.2 工伤管理	459
本章小结	462
综合练习	462
实际操作训练	463
参考文献	465

上篇 人力资源管理基础理论篇

第 1 章 人力资源管理概述

教学目标

通过本章的学习,了解人力资源的定义和性质、人力资源的作用、人力资源管理的定义和功能、人力资源管理的地位和职能、人力资源管理者责任和素质、人力资源管理面临的挑战等相关知识。

教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
人力资源的基本问题	了解人力资源及相关概念 了解人力资源的性质	资源的定义 人力资源的定义 人口资源的定义 人才资源的定义 人力资本的定义 人力资源的性质
人力资源管理概述	了解人力资源管理的定义 了解人力资源管理的功能 分析人力资源管理的地位及不同人力资源管理职能的相互关系	人力资源管理的定义、功能、地位和职能
人力资源管理部门和人力资源管理者	了解人力资源管理部门与非人力资源管理的责任 了解人力资源管理者素质要求	人力资源管理者角色的角色 人力资源管理者素质 人力资源的责任
人力资源管理面临的挑战	了解人力资源管理未来的发展方向及面临的挑战	新经济的挑战 全球化的挑战 满足利益相关群体需要的挑战 高绩效工作系统的挑战



导入案例

人力资源在罗姆公司变革中的角色

西门子·罗姆公司是电子电器系统供应商西门子公司的一家生产厂。1988年，公司每年亏损100万美元时被西门子公司收购。西门子公司本身是一家知识型企业，所以，决定对罗姆公司进行转型，把它构成一个学习型组织，以便它在新的商业环境下具有竞争力。

变革开始，公司高管们设计了新的评价方法。新的方法提高了业绩标准，并且鼓励员工自我开发。公司总裁兼首席执行官卡尔·金恩答应跟踪评价主要骨干的业绩。公司同时进行文化转型，强调“速度、勇气和快速行动”。分散在美国各地的600多名经理参加了一项为期两天的旨在强化上述理念的“世界一流管理学院”培训会议。最后，公司重新设计了它的薪资和奖励政策。人力资源部留出一部分奖金奖励那些充分发挥自己潜能的员工。

当公司向学习型组织进步的时候，人力资源本身也得到了新的提高，这使得公司追求卓越的目标成为现实。副总裁哈斯克要求人力资源部的人员掌握三项技能：业务技能、变革与方法技能、人际信任。为了实现上述目标，人力资源部打破人员配置、培训、福利等之间的隔阂，重新划分为5个以业务为导向的小组。战略和设计小组负责研究罗姆公司的业务发展计划；咨询服务小组帮助塑造公司文化并推动员工实现人力资源目标；人力资源项目整合小组，确保人力资源经理在公司范围内克隆他们自己的专长；教育小组协助员工发展；人力资源服务中心处理员工日常人力资源问题。哈斯克说：我们不仅仅认为自己是辅助性的，我们还要充分发挥自己的作用。所有这些努力加在一起，帮助公司实现了转型。1996年，该公司荣获《人事杂志》“最佳变革管理奖”。

(资料来源：<http://www3.gdufs.edu.cn/hr/index.asp>.)

问题：

- (1) 人力资源措施是怎样帮助罗姆公司顺利转型的？
- (2) 从案例中，你怎么认识人力资源与公司总体战略的关系？

目前，伴随高新技术的日益发展，全球信息化、网络化、知识化的不断普及，人类社会正行进在继工业文明之后的又一个崭新的阶段——知识经济时代。知识经济作为一种新的经济形态，它以知识的生产和人的智力的充分发挥为支撑，以信息化和网络化为基础，通过社会组织持续、全面地创新，最合理、有效地利用资源，促进科技、经济、社会和谐统一，实现可持续发展，这已经是人类发展不可逆转的主流。而社会组织中技术创新能力等诸项能力的状况与增强又取决于人力资源的现状与开发、利用状况。因此，全球有识之士纷纷指出：知识经济的核心，就是以人力资源和知识资本为中心的新经济。

现代管理实践表明，对人的管理是现代管理的核心。现代管理的基本目的在于通过高效的管理方法提高经济效益。其中核心问题是如何根据人的行为和心理规律，提高对行为的预测和控制的自觉性，处理好人际关系，以充分发挥人的积极性、主动性和自觉性。现代管理有众多的要素，究竟应该以哪一要素的管理为核心呢？现代管理学的人本原理以为，不管是管理对象、管理过程，还是财物、技术、信息和时间，都需要人力资源去进行和推动，如果没有人力资源去正确、合理地运筹，它们就不能发挥应有的作用。管理过程中的决策、计划、组织、领导、控制等环节也是靠人去实现的。可见，现代管理中各种要素的作用虽不相同，但是毋庸置疑的是：人力资源是起主导作用的要素，是唯一具有能动性的

要素。现代管理应以人的管理为核心。

同时,随着全球经济一体化时代的到来,竞争程度空前加剧。而那些占据人力资源优势的国家、地区和企业,将是竞争中的胜者。经济竞争,说到底人才的竞争,是人力资源综合素质的竞争。在这种大趋势下,传统的人事管理已不适应时代发展的需要,人力资源管理对社会组织越来越重要,人力资源的管理工作开始提上了日程。

现代管理大师彼得·德鲁克(P.Drucker)曾经说过:“企业只有一项真正的资源——人。”IBM 公司的总裁华生也阐明:“你可以撤走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”由此可见,人力资源对社会组织具有关键意义,它是社会组织发展动力的源泉,是社会组织可持续发展的根本保障,对人力资源的管理是社会组织管理的重中之重。

1.1 人力资源的基本问题

1.1.1 人力资源的定义

根据《辞海》记载,资源是“资财的来源”。人力资源是生产活动中最活跃的因素,是一切资源中最重要,被经济学家称为第一资源。

管理大师彼得·德鲁克 1954 年在其名著《管理实践》中对“人力资源”进行了明确的界定,德鲁克通过这一概念表达传统“人事”所不能表达的意思。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,它必须通过有效的激励机制才能充分发挥作用,并为组织带来经济价值。

在我国,最早使用“人力资源”概念的文献是毛泽东于 1956 年为《中国农村社会主义高潮》所写的按语。在按语中他写道:“中国的妇女是一种伟大的人力资源,必须发掘这种资源,为建设一个社会主义中国而奋斗。”

20 世纪 60 年代以后,随着 W·舒尔茨人力资本理论的提出,人力资源的概念更加深入人心,对人力资源的研究也越来越多。

人力资源的定义可以分为两类:第一类从能力的角度进行解释,人力资源是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力的总和及其形成的基础素质,包括知识、技能、经验、品行与态度等身心素质;第二类从人的角度进行解释,人力资源是指一定社会区域内所有有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口的总和。在这两类定义中,从能力的角度出发来理解人力资源的含义更接近于它的本质,因为资源是指财富形成的来源,而人对财富形成能起贡献作用的不是别的方面,正是人所具有的知识、经验、技能、体能等,从这个意义上说,人力资源的本质是能力,人只不过是一个载体而已。

综上所述,所谓人力资源,是指人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的脑力和体力的总和。这个定义包括以下 3 个要点。

(1) 人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和,可以统称为劳动能力。

(2) 这一能力要能对财富的创造起贡献作用,成为财富形成的来源。

(3) 这一能力还要能够被组织所利用,这里的“组织”大到一个国家、地区,小到一个企业、单位或部门。

1.1.2 人才资源和人口资源

人才资源是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能，在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力资源的一部分，即优质的人力资源。

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口的总量，它是一个最基本的底数，一切人力资源、人才资源皆产生于这个最基本的资源，它主要表现为人口的数量。

应当说，人才资源、人口资源及人力资源这 3 个概念的本质是有所不同的，人口资源和人才资源的本质是人，而人力资源的本质则是脑力和体力，从本质上来讲它们之间并没有什么可比性。就人口资源和人才资源来说，它们关注的重点也不同，人口资源更多的是一种数量概念，而人才资源更多的是一种质量概念。但是，这三者在数量上却存在一种包含关系，如图 1.1 所示。

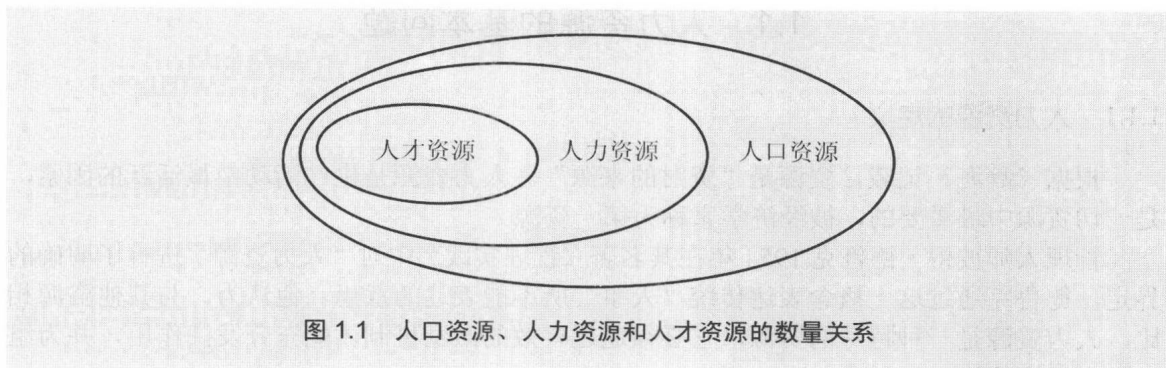


图 1.1 人口资源、人力资源和人才资源的数量关系

在数量上，人口资源是最多的，它是人力资源形成的数量基础，人口资源中具备一定脑力和体力的那部分才是人力资源；而人才资源又是人力资源的一部分，是人力资源中质量较高的那部分，也是数量最少的。

在比例上，人才资源是最小的，它是从人力资源中产生的，而人力资源又是从人口资源中产生的。

1.1.3 资本和人力资本

“资本”一词在语义上有 3 种解释：一是指掌握在资本家手里的生产资料和用来雇佣工人的货币；二是指经营工商业的本钱；三是指牟取利益的凭借。马克思认为，资本是指那些能够带来剩余价值的价值。

对于人力资本(Human Capital)的含义，被称为“人力资本之父”的西奥多·舒尔茨认为，人力资本是劳动者身上具备的两种能力，一种能力是通过先天遗传获得的，是由个人与生俱来的基因所决定的，另一种能力是后天获得的，是由个人努力经过学习而形成的，而读写能力是任何民族人口的人力资本质量的关键成分。人力资本这种体现在具有劳动能力(现实或潜在)的人身上的、以劳动者的数量和质量(即知识、技能、经验、体质与健康)表示的资本，是需要通过投资才能够获得的。

按照劳动经济学的观点，人力资本的投资主要有 3 种形式：教育和培训、迁移、医疗保健。而且与其他类型的投资一样，人力资本的投资也包含着这样一种含义：在当前时期付出一定的成本并希望在将来能够带来收益，因此人们在进行人力资本的投资决策时主要

考虑收益和成本两个因素,只有当收益大于等于成本时,人们才愿意进行人力资本的投资;否则,人们将不会进行人力资本的投资。

人力资源和人力资本是既有联系又有区别的两个概念。联系方面表现在两者都是以人为基础,两者的研究对象都是人所具有的脑力和体力。而且,现代人力资源理论大都是以人力资本理论为根据的。人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的。人力资本理论是人力资源理论的重点内容和基础部分。

当然,人力资源和人力资本也存在一些差异。

首先,在与社会财富和社会价值的关系上,两者是不同的。人力资本是由投资而形成的,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高警惕的生产过程中以更大的收益收回。因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造,就要据此来获取相应的劳动报酬和经济利益,它与社会价值的关系应当是一种由因果果的关系。而人力资源则不同,作为一种资源,劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起了重要的贡献。人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力,它在生产过程中可以创造产品、财富,促进经济发展。它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

其次,两者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是通过投资形成的存在于人体中的资本形式,是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结,是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用,它强调投资付出的代价及其收回,考虑投资成本带来多少价值,研究的是价值增值的速度和幅度,关注的重点是收益问题,即投资能否带来收益以及带来多少收益的问题。人力资源则不同,它将人作为财富的来源来看待,是从投入产出的角度来研究人对经济发展的作用,关注的重点是产出问题,即人力资源对经济发展的贡献有多大,对经济发展的推动力有多强。

最后,人力资源和人力资本的计量形式不同。众所周知,资源是存量的概念,而资本则兼有存量和流量的概念,人力资源和人力资本也同样如此。人力资源是指一定时间、一定空间内人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。而人力资本,如果从生产活动的角度看,往往是与流量核算相关联的,表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗;如果从投资活动的角度看,又与存量核算相联系,表现为投入到教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。



阅读案例 1-1

戴尔:低成本战略的人力资源管理

1. 公司背景

戴尔公司是一家充满传奇的公司,它的创始人 Michael Dell 也是一位充满传奇的人物。12 岁的 Dell 在一次冒险的邮票生意中赚了 2000 美元,16 岁的 Dell 通过直接发信和电话联系的方式为报纸征订订户一年收入 1.8 万美元,19 岁的 Dell 用 1000 美元在他的大学宿舍里创建了戴尔公司。1992 年, Dell 凭借他的戴尔公司成为《财富》500 强企业中最年轻的 CEO。



Dell 谈到他的成功秘诀时说：“我们取胜主要是因为我们拥有一个更好的商业模式。”这个商业模式就是著名的戴尔模式，以“直接与客户建立联系”的创新理念经营，按照客户要求制造计算机，向客户直接发货，从而能够最有效地了解客户需求，并迅速做出反应。取消中间商可以有效地降低成本、压缩时间、了解客户、及时反应。坚持直销、摒弃库存、与客户结盟是戴尔公司的“黄金三原则”，低成本+高效率+好服务是戴尔公司的评价标准。Dell 发明了一种全世界都想模仿的商业模式，但成功效仿的公司却是寥寥无几。正是凭借着这个神奇的模式，成立于 1984 年的戴尔公司在 20 多年的时间中成长为全球领先的 IT 产品及服务提供商，年营业额近 500 亿美元。

戴尔公司于 1993 年 5 月进入中国市场，1998 年 8 月在中国九大城市开展直销业务，如今，戴尔已成为中国人家喻户晓的国际品牌。2001 年戴尔公司在中国市场上的份额只占到 4%，而 2005 年已达到 9%，中国市场已成为戴尔公司在海外仅次于英国的第二大市场。

戴尔公司号称将直销、按需定制、零库存等先进的销售方法引入中国，但实际运作时也采取了和其他 IT 生产商一样的渠道分销法，这已是 IT 业内半公开的秘密。事实上，戴尔公司有 4 成以上的产品是通过分销到达消费者手中的。这主要是因为中国人有其特殊的购买习惯，到卖场挑选、亲自试用，而且也少有人为享受一次上门服务而愿意多支付几百元。因此，戴尔公司实际上在中国采取的是分销和直销相结合的方式。

2. 企业文化

戴尔的企业文化被概括为“戴尔灵魂”，它描述了戴尔是一个怎么样的公司，它是戴尔服务全球客户的行为准则，它也最终成为戴尔“制胜文化”的基础。

“戴尔灵魂”的主要内容包含如下几方面。

客户第一：我们相信客户的忠诚度来源于享受具有最佳价值的客户体验。我们力求与客户保持直接关系，向其提供基于行业标准技术的最佳产品及服务，从而为其带来非凡的客户体验。

戴尔团队：我们相信持续的成功来自团队的紧密协作以及每一位成员的不懈努力。我们在全球市场力求发展，力求吸引并保留最佳人才。

直接关系：我们在公司业务的方方面面中贯彻直接经营模式。我们力求遵循职业道德，及时并合理地响应客户需求，与客户、合作伙伴、供应商开诚布公地交流并建立有效关系，在经营管理中消除造成低效率的多层机构及官僚作风。

全球公民：我们在全球主动承担起社会义务。我们力求理解并尊重我们市场所涉及的本土法律、价值观及文化，力求在各市场取得利润增长，力求在全球推行健康的商业环境，不论个人或公司均力求为社会做贡献。

制胜精神：我们对我们所从事的每一件事都具有获胜的信念及热情。我们力求达到卓越的运营管理，提供非凡的客户体验，领先于全球市场，成为人们所熟知并向往的优秀公司及工作场所。

3. 配合低成本战略的人力资源管理措施

21 世纪初的几年对整个电脑行业的打击很大，为了维持刚刚获得的全球头号个人电脑制造商的地位，戴尔公司在 2001 年第一季度把每台电脑的平均价格降低了 300 美元左右，公司的利润也随之从 21% 降至 18%。戴尔公司的毛利率虽然低于他的主要竞争对手 IBM 和惠普，但净利润却大大高于二者，最主要的原因是直接面对客户的戴尔模式节约了大量成本。

电脑行业失去了往日欣欣向荣的景象，电脑价格大幅下跌。对于一贯凭借低成本取得成功的戴尔来说，要想继续保持领先，只能尽可能地再压缩成本。为了配合低成本领先战略，所有部门都应该为之做点什么，人力资源部门也不例外。