



普通高等教育“十五”国家级规划教材

教育部高职高专规划教材

Jiaoyubu Gaozhi Gaozhuan Guihua Jiaocai

陈 伟 主编

人力资源管理



中国财政经济出版社

教育部

 高职高专规划教材

人 力 资 源 管 理

陈 伟 主 编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/陈伟主编. - 北京: 中国财政经济出版社, 2001.7

教育部高职高专规划教材

ISBN 7-5005-5214-9

I. 人… II. 陈… III. 企业管理: 人事管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 043837 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@cec.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 88190616 88190655 (传真)

北京财经印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 11.625 印张 274 000 字

2001 年 8 月第 1 版 2003 年 2 月北京第 2 次印刷

定价: 18.00 元

ISBN 7-5005-5214-9/F·4636

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

人力资源管理作为现代组织管理的一个重要职能，在最近二十年，尤其是在我国改革开放二十二年来，正在受到各类组织的广泛重视。随着科技的进步，知识经济和网络经济的发展，国内市场竞争不断加剧；同时，我国已经加入世界贸易组织，外资企业及其产品和技术大量涌进国内市场，与国内企业展开竞争。显然，在这场竞争的背后，根本是人才的竞争；人力资源的素质是企业竞争制胜的关键。另一方面，在开放的市场机制的作用下，员工的价值取向丰富多彩，选择意识越来越强，自我保护意识也随着各种有关劳动立法的出现而日益增强。所有这些挑战，使我国企业认识到，人力资源不仅是企业最重要的资源，而且也是最昂贵的资源。如何管理好这种最重要和最昂贵的资源，使他们成为最有效和最具生产力的资源，已经成为当前我国企业管理的一个重要课题。

然而，与经济发达国家企业相比，我国企业无论是在人力资源管理的理论方面，还是在

人力资源管理的实践方面，都存在着相当的差距。一方面，我国企业目前尚无自己成熟的人力资源管理理论和方法来指导自身的人力资源管理活动；另一方面，我国相当多企业的人力资源管理实践仍处于一种缺乏计划、程序和规范的状态，同时也缺乏操作人力资源管理活动的专业人才。因此，从人力资源管理全过程的角度，即从人力资源计划、人力资源系统设计、人力资源政策实施和人力资源活动（招聘、选择、培训、开发或发展、评估和报酬）四个方面，编写一本反映现代组织人力资源管理原理和方法的教科书，对于我国企业提高人力资源管理水平和培养人力资源管理的专业人才，具有重要的理论意义和实践意义。

所以，本书在编写思路，将人力资源管理放在整个环境与企业战略管理的高度上加以考察，同时强调人力资源管理全过程性，即人力资源计划、系统设计、政策实施和活动展开，力争将人力资源管理的各个环节和全貌展现给本书的读者和学生，使他们对“什么是人力资源管理”有一个整体的把握，而不至于“只见树木，不见森林”。本书还大量借鉴了现代经济发达国家学者和企业人力资源管理方面的理论和实践成果，以充分反映人力资源管理理论在现代组织实践中所取得的最新进展和科学成果。

虽然人力资源管理在现代组织中属高级层次的管理活动，但是考虑到本书的定位仍是高等职业院校和高等专科学校管理类专业高年级的课程，所以本书无论是在内容的编写上，还是在问题讨论的设计上，都本着“理论够用为度，重点在于应用和操作”的原则，使“知”与“行”相结合，以“事例”、“表格”、“图解”和“程序”等实用的“形式”来说明人力资源管理原理、策略和方法的运用以及实施，尽量做到使“深奥的理论”浅显易懂，使“复杂的方法”直观明了。

本书的特色表现在以下几个方面：

1. 强调直线管理人员和人力资源职能人员在人力资源管理中的双重责任。本书不仅适合于想从事人力资源管理职业的学生,而且也适合于想从事一般管理职业的学生;后者需要在今后的任何管理岗位上了解人力资源的政策和实务操作。本书一方面讨论直线管理人员在使用和执行人力资源规划中的作用,另一方面还讨论人力资源管理作为内部顾问在诊断组织和其员工需要,以及在设计和实施各种人力资源政策来满足这些需要方面所起的作用。

2. 强调战略导向。本书的讨论始终贯穿着人力资源职能设计和实施的战略意义,并强调将人力资源活动与战略经营计划相联系的重要性。第二章、第三章、第四章、第五章和第六章的大量内容都涉及到人力资源计划、配置、员工发展和报酬的战略意义。

3. 强调实用性方法。本书还介绍了一些实用性很强的具体的人力资源技能和技术,包括招聘、选择、培训、开发或发展、评估、报酬以及辞退等技能和技术。

4. 强调人力资源职能本身的管理。本书解释了为什么人力资源职能人员需要在其组织中扩大权力和影响力,并且介绍了他们在组织中用于提高其可靠度的策略。本书讨论了其他教科书所忽视的人力资源管理职能结构设计、人力资源管理中的沟通和人力资源职能的评估。

本书在内容章节的安排上,采用了按“人力资源管理过程”进行组织的“紧凑型”结构,即全书只用八章来表现人力资源管理过程所涉及的基本原理和基本方法。第一章概述了人力资源管理的一些基本问题,使学生了解什么是人力资源管理,人力资源管理与环境的关系,人力资源管理在企业战略规划中的作用等;第二章至第七章按照人力资源管理过程和内容,分别讨论了战略

性人力资源计划、企业人事配置、员工潜力开发与职业发展、员工业绩评估与辞退、人力资源的报酬系统以及员工健康与安全；第八章则讨论了人力资源管理职能本身的管理。这种“紧凑型”的结构符合人的记忆结构，因此有利于学生掌握人力资源管理知识体系。另一方面，这种“紧凑型”的教科书结构也有利于高职、高专院校高年级的课时较少的选修课或本科高校高年级的必修课。

由于本课程属高职、高专管理类专业的高年级的课程或选修课程，所以学生在学习本课程时，应该具备经济学和管理学的基础，还需要一些组织行为学的基础知识。因此，学生在学习本教科书时，首先应该回顾这些知识。另外，为了便于学生自学和理解，本书中的基本原理和基本方法主要采用描述性的方式加以表述，并通过大量的事例来说明人力资源管理是怎样实际运作的。因此，学生在学习本课程时可以通过“想象”进入这些事例进行思考，来把握这些基本原理和基本方法。本书每章的小结和重要概念提示，对学生进一步巩固和掌握这些基本原理和基本方法也同样重要。学生还需要利用每一章中的基本概念、基本原理和基本方法来解决每一章最后的问题（作业），同时教师还可以组织学生分组进行讨论这些问题，找出相对好的答案。这里建议教师以习题分析课的方式指导学生找到问题的答案。本课程的课时建议为：必修课，64课时；选修课，48课时。

本书由广东外语外贸大学国际经贸学院陈伟教授主编；参加编写的人员有石家庄经济学院工商管理系工商管理教研室主任陈晔副教授。各章的作者是：第一章，陈伟；第二章，陈伟、陈晔；第三章，陈伟；第四章，陈伟；第五章，陈伟；第六章，陈伟；第七章，陈晔；第八章，陈伟。本书由陈伟教授起草编写大纲和各章的内容提示，对全书进行了总纂、修改和定稿。全书各

章小结由陈伟教授撰写；各章的问题与讨论由陈伟教授设计和编排。

作者才疏学浅，在本书编写过程中难免有挂一漏万之处，还望广大读者批评指正。

作者

2003 年 1 月

出版说明

教材建设工作是整个高职高专教育教学工作的重要组成部分。改革开放以来,在各级教育行政部门、学校和有关出版社的共同努力下,各地已出版了一批高职高专教育教材。但从整体上看,具有高职高专教育特色的教材极其匮乏,不少院校尚在借用本科或中专教材,教材建设仍落后于高职高专教育的发展需要。为此,1999年教育部组织制定了《高职高专教育基础课程教学基本要求》(以下简称《基本要求》)和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》(以下简称《培养规格》),通过推荐、招标及遴选,组织了一批学术水平高、教学经验丰富、实践能力强的教师,成立了“教育部高职高专规划教材”编写队伍,并在有关出版社的积极配合下,推出一批“教育部高职高专规划教材”。

“教育部高职高专规划教材”计划出版500种,用5年左右时间完成。出版后的教材将覆盖高职高专教育的基础课程和专业主干课程。计划先用2~3年的时间,在继承原有高

职、高专和成人高等学校教材建设成果的基础上,充分汲取近几年来各类学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验,解决好新形势下高职高专教育教材的有无问题;然后再用2~3年的时间,在《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》立项研究的基础上,通过研究、改革和建设,推出一大批教育部高职高专规划教材,从而形成优化配套的高职高专教育教材体系。

“教育部高职高专规划教材”是按照《基本要求》和《培养规格》的要求,充分汲取高职、高专和成人高等学校在探索培养技术应用性专门人才方面取得的成功经验和教学成果编写而成的,适合高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院和民办高校使用。

教育部高等教育司

2001年6月1日

目 录

第一章 人力资源管理概述·····	(1)
第一节 人力资源管理的意义·····	(2)
第二节 人力资源管理的演变·····	(7)
第三节 战略计划与人力资源 职能经理的作用·····	(11)
第四节 直线经理与人力资源 职能经理之间的关系·····	(14)
第五节 本书的结构·····	(21)
第二章 战略性人力资源计划·····	(24)
第一节 战略计划与人力资源 管理综合计划·····	(25)
第二节 人力资源与经营计划 的协调·····	(37)
第三节 人力资源信息系统·····	(48)
第四节 环境对人力资源管理 的影响·····	(51)
第五节 “员企”关系与人力 资源管理·····	(66)

第三章 企业人事配置	(81)
第一节 战略性人事配置	(82)
第二节 员工招聘	(100)
第三节 员工选择	(114)
第四节 组织接纳	(130)
第四章 员工潜力开发与职业发展	(144)
第一节 战略性人力资源开发	(145)
第二节 员工培训	(158)
第三节 职业发展过程	(174)
第四节 职业发展规划	(181)
第五章 员工业绩评估与辞退	(198)
第一节 直线经理在业绩评估中的作用	(199)
第二节 员工业绩评估的目标	(201)
第三节 员工业绩评估过程	(204)
第四节 员工业绩的评估方法	(210)
第五节 员工业绩评估面谈	(219)
第六节 员工辞退	(229)
第六章 人力资源的报酬系统	(245)
第一节 报酬系统的战略意义	(245)
第二节 员工报酬系统的设计	(255)
第三节 确定员工报酬的方法	(262)
第七章 员工健康与安全	(280)
第一节 员工安全与健康意义、任务与职责	(281)
第二节 员工健康与安全的管理途径	(284)
第三节 员工健康与安全的管理措施	(297)
第四节 我国有关职业安全与健康的法规	(303)
第八章 人力资源管理过程	(311)

第一节	人力资源职能的结构.....	(312)
第二节	人力资源管理中的沟通.....	(317)
第三节	人力资源本身的管理.....	(329)
第四节	人力资源职能的评估.....	(341)
参考文献		(355)

第一章

人力资源管理概述

内容提示

人力资源管理是使人和组织紧密地凝聚为一体，以便使各自的目标都得到实现的过程。本章和第二章将详细分析这一过程，并论述组织中人力资源职能经理和直线经理的共同努力对这一过程的作用。本章还讨论人力资源管理在近年来的发展、所发生的显著变化以及在组织中日益增强的作用。本章还将讨论两个重要问题。一是组织和环境的显著变化，要求企业解决好与员工的关系，因此人力资源管理变得越来越重要；在日益激烈的市场竞争中，由于政府管制和社会价值观的变化，企业必须努力去发现和留住优秀的员工。二是人力资源职能经理日益发挥着内部顾问的作用，并与直线经理和管理人员形成了合作关系；他们向管理人员提供咨询和帮助，而后者正是执行许多人力资源职能的人，如对员工进行选择、培训、业绩评估和职业发展。

第一节

人力资源管理的意义

一、人力资源管理的定义

人力资源管理是使人和组织紧密地凝聚为一体，以便使各自的目标都得到实现的过程。它也可被看成是将四个要素以和谐且有效的方式加以组合的过程，如图 1-1 所示。

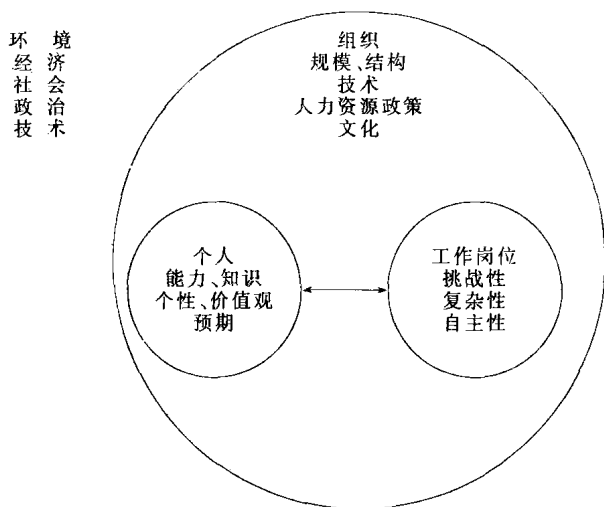


图 1-1 人力资源管理四要素

(一) 环境

每个组织都存在于环境当中，并且与环境有效地相互作用才能生存。环境一般分为四个部分：经济，社会，政治和技术。

经济环境构成因素包括：竞争对手的数量与质量，利率和通

货膨胀率，失业水平等。经济的衰退、萧条、复苏和高涨都会对人力资源管理产生重大影响。

社会环境由组织在其中运行的社会形成，主要由组织的潜在顾客和员工、他们的态度和有关工作、产品与经营的价值观、他们的技能和受教育水平以及他们的预期所构成。组织要获得成功，就必须在满足员工和顾客需要以及满足组织自身目标需要之间，做出很好的平衡。

政治环境由约束组织的法律和行政法规所组成。大量的中央、省级和地方立法都对人力资源管理有重大规定，如对企事业单位的招工、聘用和辞退的规定，对职工工资、退休金、养老金和失业保证金的规定，以及对职工健康与安全的规定等。

技术环境由组织所使用的物质资料、生产方法、工艺与技能和市场对其产品和服务的需求所构成。为适应技术环境的迅速变化，组织必须不断改进技术、重新设计工作与工艺，并提高员工的技能和知识水平。

（二）组织

人力资源管理的第二个要素是组织，及其对员工满意和业绩产生影响的各种组织特征。图 1-1 列出了组织的关键特征。

规模是组织的显著特征，因为人们喜欢加入规模较大的组织。各个组织的结构也不同：有些组织是“高层”的结构，有些组织是“扁平”的结构；有些组织是“直线职能制”的结构，有些组织则是“矩阵式”的结构。不同的组织结构对人力资源管理将产生不同的影响。技术是组织的另一个关键要素，它决定着工作如何运作，使用什么样的员工以及如何培训他们。组织的人力资源政策表明了组织对人的导向，并对吸引和凝聚优秀及满意的员工起重要作用。组织文化是共同的价值观和信念，它形成非正式的规范，约束着员工的行为。如果员工的个性与组织的文化不

协调，将会同时损害个人和组织的目标。

（三）工作岗位

工作岗位^① 是员工所承担的任务及其相应活动的总和。由于我国职业大典^② 包括了数万种工作职业，所以个体—工作—组织—环境的组合方式将是无限多种。直接影响员工业绩和满意程度的关键工作特征，是挑战性、复杂性和自主性。挑战性是指工作任务和活动的困难程度；复杂性是指工作中包含的不同工作和任务的数量；自主性是指员工在工作中执行任务和活动的独立性。

（四）个体

每个个体都给组织带来一个独特的品质组合。影响人们是否胜任某一工作的个人特征，主要有其能力、知识、个性、价值观和预期。知识和能力决定着员工在履行工作职责时获得成功的潜力；个性、价值观和预期，与个体对不同工作和组织的偏好有关，从而决定着其对具体工作和组织的选择。如果人力资源管理是实现上述四个要素的最佳组合，则我们可将其进一步定义为：人力资源管理是将员工、工作、组织和环境进行最佳协调和组合，以使员工达成其期望的满足与业绩，并使组织实现其目标。

按照这一定义，人力资源管理涉及广泛的活动领域。一旦组织创建后，工作随之确立，这时需要招聘和选择与工作相适应的人员，然后所招聘的员工被分配到部门和组织中，并按相应的工作职能进行培训。员工的业绩被监督和评估，并付给相应的工资和福利；还要采取各种措施来帮助员工在职业上发展。同时，还

① 这里“工作岗位”一词来源于英文“Job”。本书以下根据论述的需要将其替换为“工作”或“岗位”。作者注。

② 《中国职业大典》，北京，劳动人事出版社，2000年版。