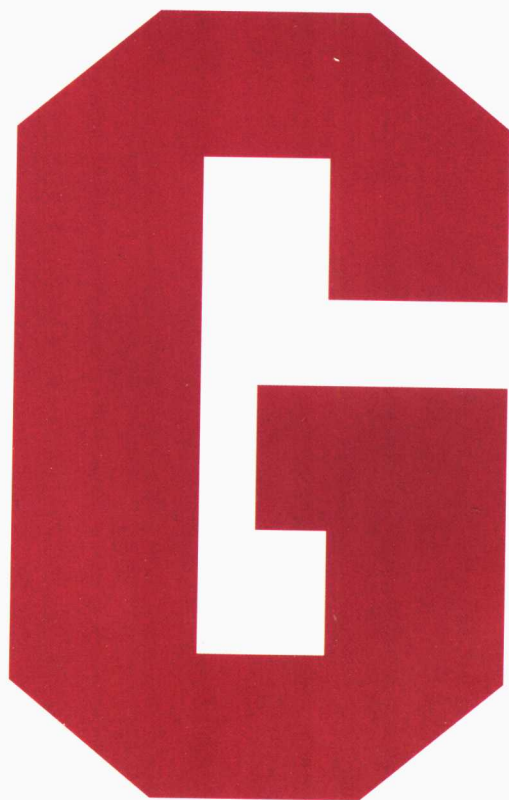


高·职·高·专·精·品·教·材·系·列

人力资源管理

(第二版)

秦志华 编著



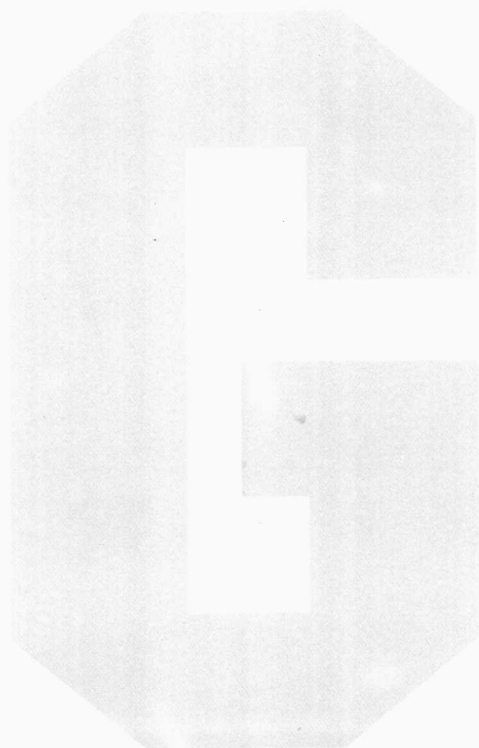
 中国人民大学出版社

高·职·高·专·精·品·教·材·系·列

人力资源管理

(第二版)

秦志华 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 (第二版) / 秦志华编著

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(高职高专精品教材系列)

ISBN 7-300-07039-6

I. 人…

II. 秦…

III. 劳动力资源-资源管理-高等学校: 技术学校-教材

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 155347 号

高职高专精品教材系列

人力资源管理 (第二版)

秦志华 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司 版 次 2000 年 10 月第 1 版

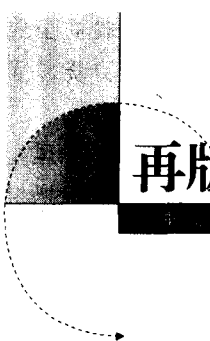
开 本 787×965 毫米 1/16 2006 年 1 月第 2 版

印 张 17.5 插页 1 印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷

字 数 291 000 定 价 20.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



再版前言

时间很快，本书出版至今，一晃五年过去了。这期间其销售量逐年递增的现象亦令本人感到欣慰。

五年以来，我国的企业管理无论是理论上还是实践上，都取得了长足的进步。如果说，五年以前，企业管理研究还只是在整理已有管理经验的基础上，借助西方引进的理论与方法进行反思和比较，那么五年后的今天，已经出现了一大批从中国实际出发的有影响力的企业管理实践模式和研究成果。

人力资源管理研究也是一样，五年来已经有一大批有分量的论文和专著先后问世，其意义不仅在于直接反映了企业实践的经验教训，而且正在促进比较规范的学术对话平台的形成。后一方面的进步集中体现为：人们在对于人力资源管理的核心概念、基本原理、内容结构、表述方式上，正在取得比较一致的认识。

管理的核心问题是人的管理。在管理学研究中，人的问题历来居于基础地位；各种管理学流派大都与对这一问题的不同理解和处理方式有关。不仅如此，还出现了一系列从人的角度研究管理问题的相关学科，如管理经济学、组织行为学、领导科学等。

然而，在研究管理问题的各种学科中，人力资源管理学具有独特的地位。它从资源开发利用的角度出发，对人事匹配、绩效考评、薪资报酬等问题进

行了全面系统的探讨,并把这种探讨与投入产出分析结合起来,为提高企业经营效益服务。随着人才问题在企业竞争中的重要性日益上升,人力资源管理也越来越受到关注。

用人力资源管理的理论与方法取代传统的人事管理,是现代企业管理发展的趋势,并逐渐成为企业管理者的共识。这一理论与方法的特点,是把组织人事工作从单向监控变为双向互动,力图通过企业与员工的双向选择来实现组织与个人的共同发展。然而从实际情况看,要在管理实践中真正做到这一点,还需要进行艰苦的努力。其原因不仅在于理论与实践的结合需要一个过程,而且在于理论本身的不完善性和实践所具有的特殊性。

从理论上讲,人力资源管理是一个涉及范围相当宽的研究领域,需要多方面的学科知识支持,其中管理学、组织行为学、劳动经济学、制度经济学等,都具有直接的影响。如何把这些学科的知识整合起来,围绕企业人力资源管理的特殊矛盾,进行符合逻辑的分析和阐述,还需要做很大的努力。从实践上看,作为人力资源管理研究的对象,人总是一定社会环境中活动的人,受到该社会风俗习惯和文化价值观的影响,具有特殊的需求结构和行为方式。只有在比较充分地解释这些行为特征的基础上,才能建立有效的人力资源管理的政策和机制。而我国的人力资源管理起步较晚,在这方面的探讨和资料积累还远远不够。因此,我国的人力资源管理不管是在理论上还是在实践上,都还面临着艰巨的任务。

一般来说,教科书的编写,应该在比较成熟的知识体系上进行,以保证其稳定性和规范性。然而实际工作的发展速度超出了理论研究的成熟水平,人们只能在已有知识积累的基础上,尽可能提供相对满意的教科书,以满足社会对于培养大批人力资源管理工作者的需要。作为一个人力资源领域的教学科研人员,有责任为此做出努力。五年以前,正是在这种心态的推动下,应中国人民大学出版社的邀请,编写了本书的第一版。感谢中国人民大学出版社,由于第一版出版后各方的积极反馈,推动着我一直关注人力资源管理的发展动向,不断加深对有关问题的认识。

这次再版,收入了这几年来研究的一些新收获。但由于是原书再版,做大幅度的修改不合适,因此在体例和内容结构未作太大的变动,只在部分章节和表达方式上作了一些增删,以适应形势发展的需要,以及使本书的基本概念更为突出,逻辑线索更为清晰,语言表述更为明快。希望通过这次修改,能够使本书做到既全面系统地阐述人力资源管理的基础理论和基本知识,又

及时反映了人力资源管理理论及实践的最新成果。

由于作者水平有限，本书的新版肯定仍然存在不少粗陋浅薄之处，敬请各界有识之士指正。

秦志华

2005 年 11 月
于北京市太阳园



第一版前言

高职高专精品教材系列

“人力资源管理”是工商管理硕士（MBA）专业的一门重要课程，其原理和方法不仅对企业而且对所有组织都有普遍意义。

管理的核心问题是人的管理。在管理学的学科群中，对如何管理人的研究历来居于基础地位；各种管理学流派的分类，大都与对这一问题的不同理解和处理方式有关。不仅如此，除了管理学原理之外，还出现了一系列从人的角度研究管理问题的二级学科，如组织行为学、领导科学等。人力资源管理只是其中的一种。

然而，在研究人的管理问题的各种学科中，人力资源管理学具有独特的地位。它从资源开发利用的角度出发，围绕人事匹配、绩效考评、薪资报酬等问题，全面系统地进行探讨，并把这种探讨与投入产出分析结合起来，为提高企业经营效益服务。正因为如此，它对于企业管理非常重要，是其他相关学科所不能取代的。

用人力资源管理的理论与方法取代传统的人事管理，是现代企业管理发展的趋势，并逐渐成为企业管理者的共识。但是，要真正在实践中做到这一点，需要进行艰苦的努力。其原因不仅在于理论与实践的结合需要一个过程，而且在于理论本身的弱点，即具有中国特色的人力资源管理学尚未成熟。

当然，管理是有规律的，人力资源管理也是如此；从国外引入的人力资

源管理理论与方法，对中国的管理实践也有一定的借鉴意义。但有一个特殊的问题不能忽视，即对人的管理与其他管理不同，受社会经济文化特征的影响极大。不同的民族有不同的思想观念和行为习惯，需要不同的管理方式。管理西方人行之有效的办法，拿到东方来，对中国人不一定行得通。如何在中国的土地上，参考西方成功的经验，洋为中用，建立具有中国特色的人力资源管理学，是一项亟待完成的任务。这一任务的完成，有待于理论工作者和实际工作者的共同努力。

本书是作者近年来在教学工作和企业咨询中就有关问题思考的初步整理和总结，同时也参阅了大量文献。王一江、萧鸣政、文跃然等的著作对写作本书帮助很大。孙为涛、张超明等同志也协助作者做了很多资料整理工作，在此一并致谢。

由于时间仓促和作者水平有限，本书肯定存在不少粗陋浅薄之处，敬请各界有识之士指正，共同推进我国人力资源管理理论与实践的发展。

秦志华

2000年8月

于中国人民大学工商管理学院

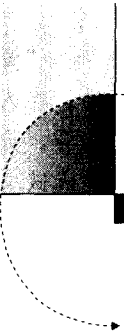


目 录

第 1 章	导论	(1)
第 1 节	人力资源管理任务	(3)
第 2 节	人力资源管理方式	(6)
第 3 节	人力资源管理研究.....	(11)
第 2 章	人力资源	(22)
第 1 节	人力资源概述.....	(23)
第 2 节	人力资源资本化.....	(31)
第 3 节	人力资源价值计量.....	(38)
第 3 章	企业用工	(47)
第 1 节	劳动交易.....	(48)
第 2 节	企业用工.....	(56)
第 3 节	工作组织.....	(60)
第 4 节	用工模式.....	(67)

第4章	人力规划	(74)
第1节	人力资源规划的任务	(75)
第2节	人力资源规划的制定	(81)
第3节	人力资源规划的方法	(87)
第5章	职务管理	(102)
第1节	工作职务	(104)
第2节	职务工作分析	(108)
第3节	职务工作分析方式	(112)
第4节	职务价值评估	(120)
第6章	人员甄选	(130)
第1节	员工录用	(132)
第2节	人员补充	(136)
第3节	录用标准	(142)
第4节	人才选拔	(152)
第7章	培训与开发	(162)
第1节	企业培训任务	(164)
第2节	员工培训工作	(170)
第3节	培训项目管理	(180)
第8章	绩效考评	(191)
第1节	绩效管理	(193)
第2节	工作考评	(198)
第3节	考评机制	(203)
第4节	考评方法	(208)

第 9 章	薪资报酬	(217)
第 1 节	薪资分配的理论	(219)
第 2 节	薪资报酬的形式	(222)
第 3 节	薪资报酬的管理	(225)
第 4 节	薪资管理的实践	(230)
第 10 章	职业发展	(244)
第 1 节	职业活动	(246)
第 2 节	职业发展	(253)
第 3 节	职业流动	(261)
第 4 节	职业计划	(263)



第 1 章

人力资源管理教材系列

导 论

[引例]

信达公司是一家中等规模的民营企业，员工约有 2 000 余人。该公司主要从事电信行业的生产与销售，连续多年呈现高利润、高增长的发展趋势，未来发展潜力看好。在当今激烈的市场竞争中，公司提出了以人才为动力的“人本原则”，力图建立“沟通、合作、团队、奋斗”的企业文化，并为此引进了一批职业经理人来实现这一目标。

李成今年 29 岁，获得 MBA 学位后进入信达公司工作，担任人事部经理。在读 MBA 之前，他曾在一家公司做过 3 年的人力资源管理工作；现在，他准备在新公司好好干一番事业。

信达公司人事部有 20 多名雇员，大体是一个人事员工对应 100 名普通员工。人事部有多名职能主管，分管薪资设计、人员招募和培训开发以及绩效考核工作。

人事部仅有一半员工具备人力资源及相关专业的学历，其余很多员工都是由普通员工转任或提升上来的。人事部的 4 名主管，一位原先是图书馆管理员，一位是办公室秘书，另两名主管虽然有基层人事工作经验，但都没有受过专业训练。至于 4 名主管手下的员工，更是五花八门。前任主管王克之所以晋升，并非由于他以往的工作经验有多么丰富，业绩有多么出色，主要

是因为他拿到了企业管理专业的硕士学位。

公司各部门的员工，如果拥有公认的学历与相关经验后，就获得了“资历”，这些拥有“资历”的员工可以对新员工进行业务上的指导和帮助。在人事部，一般无人具备这种“资历”，所以很少能对新员工进行帮助与指导，大家都是各干各的，彼此很少沟通。而且，人事部的决策很难对公司的大政方针产生影响。

比如报酬，李成的前任王克担任人事部部长的时候，3年之内员工工资涨幅不大。鉴于员工不满情绪日益高涨，王克向公司总裁提出调整雇员工资标准的方案，并建议公司适当修改一下薪资制度。总裁虽然表示可以考虑，但至今没有动静。

李成到任之后不久便发现了公司的一些问题。比如，公司各部门的工作很少有“规则”，每个员工的工作大都没有明确的分工，一份工作可以由甲干，也可以由乙干，全凭各人的责任心和技能而定。当问及为何会如此时，回答是：“一开始就是这样的。”

李成认为，公司的实际情况与自己先前所想象的不太一致。但仔细想想，自己又不能对此提出太多的异议。公司的每项制度与管理方式都有自己的传统，李成不敢说这种传统有多么不好，况且目前公司的运转情况还是不错的。

正当他犹豫不决时，他无意中听到财务部部长在训斥一名雇员：“你最近怎么搞的？连连出错！这样下去，对你没什么好处！你知道吗？像你这样，即使送你去人事部，恐怕人家也不要你！”

李成听后，心里很不是滋味。他该怎样强化人事部的职能作用呢？

在知识经济时代，以人为本的管理原则已经为人们所公认，人力资源管理在企业经营管理中也占据了越来越重要的地位。企业竞争归根结底是人才的竞争。如何吸引和留住企业所需要的人才，让人才在企业中发挥更大作用，已经成为各级管理者尤其是高层管理者十分关心的重要问题。与此相应，人力资源管理部门在企业管理体系中越来越成为一个事关全局的关键部门。但是，如何开展人力资源管理工作，如何依靠人力资源提升企业核心竞争力，还是许多企业尚未解决的问题。

企业人力资源管理作为一门应用学科，其任务是分析和阐明其中存在的规律，为提高企业经营效益和管理效率服务。

第1节 人力资源管理任务

管理的本质是人的管理,组织人事工作历来是企业经营管理活动的一个重要组成部分。但是,随着市场经济的发展和信息经济的兴起,传统的人事管理工作正在转变为人力资源管理。这不是概念的简单变化,而是管理原则和管理机制的根本转变。因此,理解企业人力资源管理的性质,必须从管理的本质特征入手,分析传统组织人事工作在新经济环境下所发生的变化。

一、管理

所谓管理,是指利用组织资源实现组织目标。这里所指的组织资源,包括组织所拥有的人力、财力、物力、信息、制度、时间等不同内容;而所指的组织目标,是组织成员共同接受的工作目标,通常由组织中的领导者所确定。在利用组织资源实现组织目标的过程中,涉及计划、组织、人事、领导、控制等环节,从而形成不同的管理职能。

由于组织资源有不同类型,每一种资源的利用都有自己的特殊规律,因此,根据不同的资源类型产生了不同的管理领域,如财务管理、信息管理、物资管理、人事管理等,现代组织中的管理工作就通过这些不同管理领域的工作具体展开。

在各种职能管理中,人事管理占有特别重要的地位。这是因为,管理工作的中心任务是调动组织成员为实现组织目标而共同努力;能否建立人们公认的目标并推动人们为此而努力,决定着组织能否存在与发展;在一个组织中,其他所有资源都是通过人的活动纳入组织体系的,离开人都难以发挥作用。因此,组织中的管理者不能不把主要精力放在分析和解决人的问题上。

在这个意义上,可以把管理工作的性质概括为四个字——“用人办事”。这里所说的“事”指组织目标,即为了实现组织目标而必须做的事;这里所说的“人”指组织成员,即在共同目标指引下进行分工协作的员工。通过组织成员来实现组织目标,这就是管理的任务。

二、人事管理

如果说所有的管理都是用人办事,那么,如何用人办事,如何使人们做

事时达到最大效率，就是一个值得认真探讨的问题。用人办事的不同方式，体现出不同的管理风格与管理格局，决定着一个组织中的运作状况。

所谓人事工作，是指对组织中的人所进行的管理工作。由于管理的特点是用人事，因此，广义上的人事管理是所有管理者共同的工作，无权用人办事的人不是管理者。而狭义的人事管理工作是指把对组织中人员管理作为一项专业活动来开展的工作，如企业进行的招聘、培训、调配等。其特点在于利用人事工作的专业方法与技术来改进组织中的人员状况，从而提高组织效率。

狭义的人事管理工作是从广义的人事管理工作中分离出来的，是管理活动不断发展的结果。在这一过程中，人事工作部门作为职能部门从一般管理工作中分离出来，随管理工作的发展而不断变化。而人力资源管理的提出与形成，是人事工作发展到 20 世纪中后期的结果，其转化过程可以用企业组织中的人事工作变化来说明。

企业是随着工业革命而产生的；在企业几百年的发展过程中，人事管理作为企业管理中的重要一环不断发展和完善。最初，在作坊式的工厂中，资本家既是财产所有者又是经营管理者，这样的企业被称为业主式企业。在业主式企业中，生产、财务、人事、营销等许多管理职能都由资本家本人负责。

随着企业规模的扩大，管理幅度越来越宽，资本家直接管理所有企业活动逐渐心有余而力不足，于是出现了资本家的管理助手如监工，其责任是协助资本家对员工进行控制。再后来，随着生产经营活动的进一步分化，组织机构也越来越复杂，出现了财务、技术等专业部门。在这种分化中，体力劳动与脑力劳动的分工具有根本意义。美国早期管理学家泰罗（Frederick W. Taylor）就强调指出：所有的工人以及班组长都应该尽可能解除其全部计划工作以及或多或少带有办公性质的那些工作。一切可能利用脑的工作都应该从车间中分离出来，集中到计划或设计部门。

随着体力劳动与脑力劳动分工的发展，专门的职能管理者就出现了，由此出现了与一线部门生产者不同的管理部门工作者。人事管理部门正是这样产生的。比如招聘工人，不再是工头在劳动力市场上凭目测选择体形强壮的求职者，而是由具有专门技能的人事工作者通过笔试、面试等方法对应聘者进行测评和筛选。

由于人员招聘、选拔等人事工作是直接为用人部门服务的，因此开始时人事工作只是一种辅助性工作，人事工作者只是一线主管的助手，用人

办事的权力掌握在各业务部门的主管手中。不仅如此,由于当时的劳动力结构简单,劳动力资源稀缺性不大,因此人力资源管理的专业技能要求不高,相应地人事部门和人事管理工作者的地位也不高,对企业发展决策很少有发言权。

三、人力资源管理

随着市场经济的发展,经济的增长模式发生了重大变化。如果说工业社会的经济增长依靠规模效益,资金资源占有主导地位,是最稀缺的资源,那么,在信息社会中,经济增长的主要动力是创新,人力资源占主导地位。这是因为,创新是人的行为特点,是不能直接用钱买来的东西,它依赖于人的能力和自觉能动性,所以,在信息社会中,最稀缺的资源不是金钱而是人才。所谓企业竞争归根结底是人才竞争,这已经成为人们的共识。为此必须从人员的选拔、培养、考核、激励等方面开展工作。随着人员素质的不断提高和员工队伍结构的日益复杂,这些工作对人事管理技能的要求也越来越高,在这种情况下,原有的人事管理方式已不能满足需要,现代意义的人力资源管理由此产生。

人力资源管理的基本思想,在于把劳动者理解为最重要的组织资源之一,并力图依据这一资源的特殊运行规律采取相应的措施,从人的角度推动企业发展。与传统的人事管理相比较,现代人力资源管理最突出的特点,在于它不仅仅关注如何根据组织目标来使用人,而是把组织的整体目标与组织成员的个人目标结合起来,通过组织整体和组织成员的相互促进实现二者的共同发展。

企业人力资源管理强调下述两个原则。

(一) 相互依赖

相互依赖原则的精神,是从单方面要求员工为企业服务,转变为要求企业与员工互相支持、相互促进,在实现企业效益的同时使员工利益得以实现。也就是说,企业管理者不能像对待生产工具那样对待员工,而必须把员工作为具有独立人格的行为主体,考虑并满足员工的需要。因此,相互依赖原则强调,企业不仅必须依靠员工实现经营效益,实现企业发展,而且必须为员工提供发展条件,使员工能够依靠企业提高自身价值。在此基础上建立企业与员工的共同目标,促使企业组织成员为实现“共同愿景”做出创造性贡献,这才是企业的生命力所在。

（二）共同发展

企业怎么发展？传统管理强调“管”，注重对员工的约束，把与员工相关的费用视为人工成本，力图加以控制和降低。这种管理方式的产生原因，在于把企业与员工之间的关系理解为简单的雇佣关系，着眼于短期的劳动力利用。因此，传统管理不能建立企业与员工的利益共同体，不可能实现企业与员工的共同发展。人力资源管理与此不同，它重视企业与员工的长期合作，不把员工费用简单地看作经营成本，而是将之看成一种长期投资，力图通过人力资源积蓄提高企业的长期竞争力。也就是说，人力资源管理着眼于企业与员工的共同发展，把促进员工素质和能力的提高看成企业与员工的共同责任和共同收益。

在承认人力资源对于企业竞争力的关键作用的基础上，强调企业与员工的双向促进、共同发展，是企业人力资源管理的本质要求。

第2节 人力资源管理方式

人力资源管理作为企业经营管理的一个子系统，具有特殊的工作任务和工作方式。不仅如此，由于人力资源管理与企业的组织人事体制有关，因此，不同的人力资源管理政策和制度直接影响着企业的经营管理机制，从而决定企业的活力。

一、人力资源管理职能

企业人力资源管理的目标，是通过人与事的最优配置提高企业经营效益。

什么叫人与事的优化配置？简单地说，是指事得其人、人尽其才、才尽其用；或者说，是指在企业为实现生产经营目标所建立的分工协作体系中，每一个工作任务都有合适的人来完成，每一个工作者都能积极主动地发挥自己的工作能力，每一种工作努力都能取得理想的效益。显然，这是一个复杂的管理系统，为此需要展开一系列特殊的管理业务活动，这些活动就是企业人力资源管理的职能。

从总体上说，可以把企业人力资源管理职能概括为下述六个方面。

（一）人力资源规划

人力资源规划是对于人力资源管理工作的整体计划，这是人力资源管理