



普通高校经济及管理学科规划教材

人力资源管理

王兰云 王海霞 / 主 编
罗永泰 / 主 审

RENLI ZIYUAN GUANLI



Human Resource Management
in Chinese and English



经济科学出版社
中国铁道出版社

普通高校经济及管理学科规划教材

人力资源管理

王兰云 王海霞 主 编
罗永泰 主 审

经济科学出版社
中国铁道出版社

(供同类院校参考，下同)

(供同类院校参考，下同)

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 王兰云主编. —北京: 经济科学出版社,

2009. 3

普通高校经济及管理学科规划教材

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8121 - 1

I. 人… II. 王… 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 (2009) 第 048621 号

责任编辑: 纪晓津

责任校对: 徐领弟

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

人力资源管理

王兰云 王海霞 主 编

罗永泰 主 审

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京天宇星印刷厂印刷

787 × 1092 16 开 25.25 印张 450000 字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8121 - 1 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

普通高校经济及管理学科规划教材 编审委员会

主任委员

齐二石 天津大学管理学院 院长 教授 博士生导师
教育部管理科学与工程专业教学指导委员会 主任委员

常务副主任委员 (按汉语拼音顺序排序)

安 忠 天津理工大学经济与管理学院 教授
天津市企业联合会、企业家协会 执行理事
郭 宇 中国铁道出版社 副总编辑 编审
纪晓津 经济科学出版社 主任 编审

副主任委员 (按汉语拼音顺序排序)

陈彦玲 北京石油化工学院经济管理学院 党委书记 教授
李长青 内蒙古工业大学管理学院 院长 教授
李向波 天津工业大学管理学院 副院长 教授
刘 岗 山东大学管理学院 副院长 教授
刘家顺 河北理工大学管理学院 院长 教授
刘 克 长春工业大学管理学院 副院长 教授
吕荣杰 河北工业大学管理学院 党委书记 教授
彭诗金 郑州轻工业学院经济与管理学院 院长 教授
乔 梅 长春大学管理学院 副院长 教授
邵军义 青岛理工大学管理学院 院长 教授
魏亚平 天津工业大学工商学院 院长 教授
徐德岭 天津师范大学经济与管理学院 副院长 教授
尹贻林 天津理工大学经济与管理学院 院长 教授 博士生导师
教育部管理科学与工程专业教学指导委员会 委员
张国旺 天津商业大学管理学院 院长 教授
张 璞 内蒙古科技大学经济管理学院 院长 教授
张英华 天津财经大学商学院 院长 教授 博士生导师

总 序

人类社会已经迈入 21 世纪。追溯 20 世纪,管理理论与实践得到了飞速发展,研究领域不断拓宽,从初期的经验管理到后期的科学管理,从工业化时代的规模经营管理到信息化时代的基于信息基础的企业再造,从注重等级和控制的“金字塔”式组织模式到基于网络和知识的“柔性”组织模式,这些,无论是在管理的理念、方法上,还是在管理的技术、实践上都发生了巨大变化。在我国实施改革开放政策以来,社会各界掀起了一浪高过一浪的管理热潮,管理学界相继发生了一系列重大的变革。1994 年教育部批准在 9 所重点高校试点举办工商管理 (MBA) 硕士研究生教育;1996 年国家自然科学基金委员会管理学科组升格为管理学部;1997 年在教育部学科专业目录调整过程中,管理学同经济学并列成为独立的一级学科;2002 年管理学界的专家首次当选为中国工程院院士。这些重大的变革标志着管理学科的重要地位得到了我国社会各界的认可。

随着我国市场经济体制的不断完善,以及中国正式加入世界贸易组织 (WTO),中国经济需要面对国际大市场,企业要参与国际化的激烈竞争。经济及管理教育如何迎接 21 世纪的挑战,适应变化的需要,已经成为学术界亟须研究与探讨的焦点问题之一。著名管理学家彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 曾经指出:“对我们的社会来说,管理是一种最显著的创新。” 另一著名管理学家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 也曾指出:“彻底重塑传统管理教育的时代已经来临。” 在这种社会呼唤“管理教育创新”的背景下,组织一套适应 21 世纪要求的经济及管理类学科规划教材是非常必要和及时的。

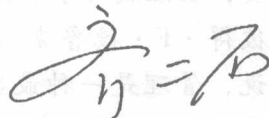
普通高校经济管理类专业教学协作会,是由辽宁、吉林、黑龙江、内蒙古、河北、河南、山东、山西、广东及北京、天津的数十

所高校经济管理学院系自发形成的教学协作组织。协作会成立 16 年来,以团结友谊、精诚合作、优势互补、共同发展的精神,坚持在管理理论的创新与实践、学科建设与发展、教材规划编写,以及人才培养与校际交流等方面进行了探索,取得了丰硕成果。此套规划教材的组织编写,是协作会面向 21 世纪经济及管理教育创新的又一力作。

为了保证规划教材的质量和水平,我们成立了由国内外知名专家、教授及管理学院院长、出版社的领导、专家组成的编审委员会。各门教材(包括专业教材、专业基础教材和基础教材)将采取合作的方式由具有丰富教学与研究实践经验的教师主编,相关院校参加编写。规划教材的编写力求博采众家之长,把握管理前沿,注重理论与实践相结合,使之成为具有科学性、规范性、创新性、实用性并举的精品教材及新教研成果。在各位专家与老师的辛勤耕耘下,现已出版了“电子商务专业”、“物流管理专业”、“公共事业管理专业”、“会计学专业”和“财务管理专业”等系列教材,其余经管学科各专业系列教材,亦将陆续出版。

由于经济及管理是一个不断变化和发展的重要学科,新的理论、技术和方法将会大量引用。鉴于我们的水平所限,规划教材在编写过程中难免存在疏漏与不足之处,敬请各位专家批评指正。

天津大学管理学院院长、教授、博士生导师
教育部管理科学与工程专业教学指导委员会主任委员



2008 年 7 月于津

前言

20 世纪初,美国福特汽车公司的老板曾感叹:为什么当我需要一双手的时候会跟过来一个脑袋?而今天,几乎任何一个公司的管理者都承认:人是企业最重要的资产。管理大师彼得·德鲁克在《21 世纪的管理挑战》一书中指出:管理的目标是充分发挥和利用每个人的优势和知识。

从把人看做仅仅是被雇用的一双手,到视其为最有价值的资产,人力资源管理的哲学发生了根本的转变。人力资源管理日益成为组织获取竞争优势的来源,而培养高质量的人力资源管理专业人员、提升所有管理者的人力资源能力成为高等学校人力资源管理教学的主要挑战。

为此,在总结多年人力资源管理教学与科研成果的基础上,我们编写了本教材。本书以人力资源管理的核心职能为线索,系统地介绍了人力资源管理的核心理论以及人力资源管理实践。本书既适合人力资源管理专业、工商管理相关专业本科生、研究生、MBA 学生作为教材或参考书使用,也可以作为从事人力资源管理实践、企业管理工作相关人员的理论参考。

本书是我们多年来从事人力资源管理课程教学与研究智慧的结晶。从内容安排上,本书既涵盖了人力资源管理的主要方面,又拓展了一般人力资源管理教材的内容;从结构设计上,在围绕人力资源职能介绍的同时,又通过每章中的学习目标、理论阐释、小结、思考题以及案例研究等一系列相互补充、相互强化的体例安排提高了本书的可读性和趣味性。具体地说,本书的主要特点有以下三个方面:

第一,反映了当前人力资源管理的最新进展。本书基于现代人力资源管理的发展演变过程,增设了对战略人力资源管理内容的介绍,涉及当前流行的两种战略人力资源管理的主流思想与实践,以及人力资源计分卡等前沿内容,为读者提供了该领域最新的知识与工具。

第二,强化了人力资源管理的理论性。人力资源管理常常被视为一套具体的技术、流程而缺乏相应的理论框架。本书不仅系统地阐释了人力资源管理的基本职能理论,而且从战略人力资源管理的视角出发,介绍了人力资源职能与

组织竞争优势之间的关系；以及人力资源管理与企业竞争战略、企业文化这两个关键的组织变量之间的关系，弥补了人力资源管理理论性不足的缺陷。

第三，体现了人力资源管理的可操作性和实践性。本书在内容的安排上不仅关注是什么、为什么的问题，更强调了如何做部分。首先，在内容安排上简化了对概念、意义的讨论，突出了对方法、流程以及适用性等方面的介绍；其次，通过穿插在各个章节中的企业人力资源管理实践，使读者可以从他人经验中学习，增强对理论知识的理解和实际运用知识的能力，尤其是增加了一些中国企业的人力资源管理实践的案例介绍与讨论，加强学生对中国背景下人力资源理论与实践的理解与运用。

本书由天津财经大学商学院企业管理系罗永泰教授主审；王兰云、王海霞主编，多位教师参编。具体分工如下：王兰云（第一章、第二章、第七章、第九章、第十三章）；王海霞（第五章、第六章、第十章、第十一章）；霍宏（第四章）；张建宇（第七章）；李奕（第三章）；张金娟（第十二章）；天津财经大学商学院企业管理系硕士研究生孙田俊、郑晓林和杨晓婷进行了部分资料的整理工作。在完成初稿后，由王兰云、王海霞对全书的结构进行了设计与编排，最后由罗永泰教授对全书的内容进行了审核。

本书获得了天津市高等学校“十一五”综合投资规划重点学科建设项目的支持。

在本书的写作与出版过程中，许多人提供了支持与帮助。首先特别感谢天津财经大学商学院张英华院长的支持，为该书能够高质量的完成和出版付出了大量的心血。天津财经大学商学院管理学首席教授、本书的主审罗永泰先生从该书的构思、写作直至成稿都给予了悉心的指导，提出了许多宝贵的建议。在此，我们表示衷心的感谢。

另外，在本书的编写过程中，参考和应用了国内外学者的相关研究成果，本书仅列出了主要的参考文献，在此谨向有关作者表示深深的谢意。由于编者知识和经验的局限性，书中会有许多不足之处，敬请广大读者批评指正。

编者

2009年2月于天津

目 录

前言	1
第一章 人力资源管理导论	1
学习目标	1
第一节 人力资源及其特点	1
第二节 人力资源管理及其职能	5
第三节 人力资源管理的发展演变	11
第四节 人力资源管理面临的挑战	19
本章小结	24
思考题	24
本章案例	25
第二章 战略人力资源管理	28
学习目标	28
第一节 战略人力资源管理概述	28
第二节 人力资源管理与竞争优势的关系	32
第三节 最佳人力资源实践	38
第四节 战略人力资源管理的权变观	45
第五节 人力资源管理者的角色与能力	50
第六节 人力资源计分卡	58
本章小结	62
思考题	62
本章案例	63

第三章 人力资源战略与规划	65
学习目标	65
第一节 企业战略概述	65
第二节 人力资源战略	71
第三节 人力资源规划	79
本章小结	93
思考题	94
本章案例	95
第四章 工作分析	98
学习目标	98
第一节 工作分析的实质与作用	98
第二节 工作分析的产生与发展	101
第三节 工作分析的内容与方法	104
本章小结	112
思考题	112
本章案例	112
第五章 胜任能力	116
学习目标	116
第一节 胜任能力的产生与发展	116
第二节 胜任能力模型的构建	122
本章附录	137
本章小结	140
思考题	140
本章案例	140
第六章 员工招聘	144
学习目标	144
第一节 招聘概述	144
第二节 招聘渠道类别	150
第三节 招聘的流程	158

本章小结	172
思考题	172
本章案例	172
第七章 选拔	174
学习目标	174
第一节 选拔概述	174
第二节 面试	182
第三节 心理测验	187
第四节 评价中心	191
第五节 案例分析：丰田汽车公司的战略选拔实践	193
本章小结	199
思考题	200
本章案例	200
第八章 培训与开发	202
学习目标	202
第一节 培训与开发概述	203
第二节 培训需求分析	212
第三节 培训计划的制定与实施	218
第四节 培训效果的评价	223
第五节 培训与开发的未来发展趋势	231
本章小结	234
思考题	235
本章案例	235
第九章 绩效管理	237
学习目标	237
第一节 绩效与绩效管理概述	237
第二节 绩效管理流程	249
第三节 360 度绩效反馈法	258
第四节 绩效评价技术	262
第五节 平衡计分卡	265

第六节 关键绩效指标法	269
本章小结	273
思考题	273
本章案例	274
第十章 薪酬管理	279
学习目标	279
第一节 薪酬管理概述	279
第二节 职位评估	286
第三节 薪酬设计的策略与流程	294
第四节 薪酬体系类型	304
本章小结	312
思考题	313
本章案例	313
第十一章 职业生涯管理	316
学习目标	316
第一节 职业与职业选择	316
第二节 职业生涯发展阶段	329
第三节 职业生涯规划与管理	334
本章小结	344
思考题	345
本章案例	345
第十二章 国际人力资源管理	348
学习目标	348
第一节 国际人力资源管理概述	348
第二节 国际人力资源管理环境分析	351
第三节 外派人员管理	355
本章小结	364
思考题	364
本章案例	364

第十三章 企业文化与人力资源管理	366
学习目标	366
第一节 企业文化及其功能	366
第二节 企业文化与人力资源管理之间的关系	373
本章小结	378
思考题	379
本章案例	379
 参考文献	 382

第一章 人力资源管理导论

【学习目标】

通过本章的学习，了解人力资源的特征，掌握人力资源管理的地位、目标与职能，了解人力资源管理的发展演变过程以及当前人力资源管理面临的挑战。

第一节 人力资源及其特点

一、人力资源的概念

管理者的任务是有效地利用各种资源从而实现组织的目标。一般来说，组织能够被利用的资源可以分为两大类：人力资源和非人力资源。人是组织的核心，任何一个组织都必须通过人来完成其目标，尤其是随着社会经济的发展，人力资源的重要性日益增长，人力资源成为创造财富的最重要的资源。

“人力资源”这一概念最早是由管理大师彼得·德鲁克在其1954年出版的《管理的实践》一书中提出的。美国学者杰克逊和舒勒（Johson & Schuler, 2005）认为：

人力资源是能够为实现组织的使命、愿景、战略与目标作出潜在贡献的人所具备的能力与才干。

这个定义包含以下两个层面的含义：

第一，人力资源的价值性在于其拥有的能力或才干，并决定了人力资源的生产力水平。一般认为，影响生产力水平的人力资源的人才、能力由以下三个

因素构成:

(1) 能力。包括知识、技能、资力和经验,决定了员工能做什么。

(2) 态度。指员工对承担风险、主动性、履行义务等问题的心理倾向,决定了员工是否准备去做。

价值观、个性品格、职业兴趣、工作态度等身心素质也被认为会影响生产率。因为不同的组织有不同的文化和价值观念,价值标准的认同是人才与企业合作的基础。

(3) 动机。指员工的具体行为所表现出来的工作强度、勤奋、合作互助、团队精神和适应变化的能力;动机影响员工投入的程度。人力资源只是包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来,它就仅仅是一种潜在的劳动生产力,若开发出来,它就变成了现实的劳动生产力。

由于先天或后天的原因往往导致不同的人具有不同的能力和才干,因而它决定了人力资源具有质量上的差别性。对特定的组织来说,在可利用的人力资源数量一定的情况下,特定期限的人力资源总量就是能够为实现组织目标作出贡献的人所具备的全部潜能的总和,包括质量和数量两个方面。

人力资源的质量既与先天的因素有关,又在很大程度上取决于后天的因素。例如家庭教育、学校教育、社会教育和自我开发等。一般来说,劳动者的教育程度越高,其潜能也越大;所从事的工作经历也是影响一个人的能力的重要因素。

第二,人力资源的价值大小与特定组织的使命、愿景、战略与目标有关。人力资源拥有的潜能具有多样化的特征,然而,对于特定组织或特定岗位来说,并非所有的能力对组织都有效,只有那些有助于实现组织使命、愿景与战略目标的能力才是有价值的。因此,人力资源的价值必须与组织战略及其目标联系起来衡量。换句话说,一些能力对特定组织或岗位是必要的;而对另一些则不一定有价值。而且,当组织的战略及其目标发生变化时,也会导致对原有人力资源价值的重新定位。

二、人力资源的特殊性

人力资源是一种特殊资源,与其他资源相比具有以下特点:

(一) 能动性

非人力资源在生产过程完全处于被动地位;而人力资源有思想、有意识,

有感情,能自主的调节与外部的关系,是一种能动性的资源。

由于人力资源必须依附于员工而存在,与员工须臾不可分离,其他任何人或组织要使用人力资源,必须经由他的天然所有者个人的“积极主动”的配合才能实现。美国通用食品公司的总裁弗兰克斯曾说过:“你可以买到一个人的时间,你可以雇用一个人到指定的岗位工作,但你买不到热情、主动性、创造性,更买不到员工的忠诚”,而员工的热情、员工的团队意识、敬业精神、主动性、创造性和忠诚是任何组织生存和发展的动力,是企业的活力所在。

(二) 创造性

人力资源是生产过程中智力性的生产要素,不仅本身有价值,而且可以创造新价值。比尔·盖茨不仅使自己成为世界首富,而且还带动了一大批人成了百万富翁,以及数百名千万富翁和亿万富翁。盖茨说:“聘用最能干的员工,并让他们淋漓尽致地发挥智力资本是微软成功的秘密所在。”

(三) 使用过程的时效性

人力资源的形成、开发和利用都要受到时间的限制,人力资源的价值随着时间的变化而变化。从个体来讲,作为生物有机体的人有其生命周期,每个人都要经过幼年、青少年、中年和老年几个阶段。由于每个时期人的体能和智能不同,在各个时期的劳动生产率也大不相同。一般来说,人力资源的可利用时间是14~60岁;而最佳使用期限是30~50岁。这就要求人力资源管理应该尊重这一客观规律,有效地发挥人力资源的价值。

(四) 开发过程的持续性

物质资源一般经过一次开发或两次开发之后其价值便得到充分利用,进一步开发将不再产生任何价值。然而,人力资源可以持续不断地开发与利用;而且,越是深度开发,人力资源的价值将会成倍地增加。

(五) 社会性

社会性是指组织中的人不是各自孤立的,个人隶属于某一集体并受这一集体的影响。现实社会中,社会分工中的个人必然受到社会和所在群体的影响。因此,人们的行为既与个体的特征有关,又受到所处群体的影响。这就要求人力资源管理必须注重人与组织、团队的关系,使个体与团队、组织的关系达到最大的协调。

总之,人力资源与非人力资源具有本质的差别,因而决定了管理人力资源必须使用不同于管理非人力资源的方法。德鲁克指出,人力资源的特殊性在于,他必须通过有效的激励机制才能被利用,并为企业带来经济价值。

我们所熟悉的那些世界企业巨头,对于企业的人力资源都给予了充分的重视。松下说:“松下电器是制造人才的公司”;微软说:“优秀人才是企业的生命”;惠普说:“人才就是资本”;摩托罗拉说:“人是最珍贵的资源”;三星说:“人才是企业的上帝”等等。这些企业深知人力资本是一种主动性资本,人力资本利用静态的物质资本,不断地创造价值,使物质资本增值。同时如果人力资本自身的价值也在不断地提升的话,会使一定的物质资本的升值空间变得更大,企业发展也会越快。研究发现,在自然状态下,员工只能发挥20%~30%的能力,如果充分调动员工的积极性,其潜力可发挥到80%~90%。所以,为了充分、全面、有效地开发人力资源,调动员工的积极性就成了实现企业目标的有效手段。而员工的积极性常受到员工在企业中的发展空间、自我实现机会、薪酬福利状况和人际关系等因素的影响,因此,企业应对这些人力资源制度进行有效的设计,使之有利于充分调动员工的积极性,以便更好地实现企业目标。

三、人力资源与人力资本

(一) 人力资本的概念

20世纪60年代,美国经济学家舒尔茨和贝克创立了人力资本理论。人力资本理论的主要贡献在于,发现了人力资本投资与国民经济增长及企业发展的关系,从而推动了经济与管理领域对人力资本的关注。

舒尔茨指出,人力资本是相对于物质资本或非人力资本而言的,是体现在人身上的、可以被用来提供未来收入的一种资本,是指个人具备的才干、知识、技能和经验。

人力资本理论认为,人力资源是一切资源中最主要的资源;在经济增长中,人力资本的作用大于物质资本的作用。它是另一种形态的资本,像土地、资本等实体性要素一样,在社会生产中具有重要作用。人力资本投资与国民收入成正比,而且这种投资的经济效益远远大于物质投资的经济效益,人力资本是社会进步的决定性原因。一国人力资本存量越大,质量越高,其劳动生产率就越高。强调不应当把人力资本的再生产仅仅视为一种消费,而应视为一种投资。