



复旦卓越·21世纪管理学系列

人力资源管理

(第三版) 杨顺勇 王学敏 主编

475.321
669.325
888.236
45.32
1124.145
653.225
4452.2
857.326
993.265
145.265
1523.144
545.248
547.265
455.325
953.214
258.328
114.265
564.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.3216
654.145
314.564
1434.18
655.654
5498.14

复旦大学出版社



复旦卓越·21世纪管理学系列

人力资源管理

(第三版) 杨顺勇 王学敏 主编

475.321
659.325
888.236
45.32
1124.145
653.225
4452.3
857.326
993.215
145.265
1523.144
546.248
547.215
455.320
953.2147
258.328
114.265
564.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.6215
654.185
314.564
1434.18
656.654
5496.14

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理(第三版)/杨顺勇、王学敏主编. —上海:
复旦大学出版社, 2008.7
(复旦卓越·21世纪管理学系列)
ISBN 978-7-309-06168-0

I. 人… II. ①杨…②王… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第105824号

人力资源管理(第三版)

杨顺勇 王学敏 主编

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 罗翔

出品人 贺圣遂

印刷 上海崇明南海印刷厂
开本 787×1092 1/16
印张 16.25
字数 318千
版次 2008年7月第三版第一次印刷
印数 1—6000

书号 ISBN 978-7-309-06168-0/F·1393
定价 30.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本教材系统地论述了现代人力资源管理各职能环节的有关问题,主要包括员工招聘培训、薪酬福利、工作分析、绩效管理,在详细介绍了人力资源管理基本原理的同时,既有理论的深入分析,又具有实践的可操作性。

本教材提供网络教学支持,并及时更新相关教案、教学参考及阅读资料,有助于加深读者对教材内容的理解,指导学生在网络时代如何突破传统教材的内容限制进行自主性、研究性学习。本教材内容新颖、图文并茂、简明通俗、实用性强,并附有大量实例,既可作为高等院校经济管理类专业教材,也适合相关从业人员参考使用。

本教材是针对2008年1月1日起实施的新《劳动合同法》相关内容进行改版,并最早调整教学内容的人力资源管理教材之一。

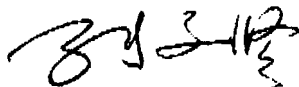
序

随着科技的进步与竞争的日益激烈,人的作用越来越为人们所重视,20 世纪 80 年代以来出现的人本化管理已经成为现代管理的核心内容,于是顺应这一发展趋势诞生了人力资源管理。

人力资源管理(HRM)的前身实为人事管理,是企业管理中的基本管理职能之一,与生产、管理、营销处于同等地位,但传统的人事管理已经明显不能适用于日益突出人力资源的重要性的企业,在 70 年代以后旧的人事管理从管理的观念、模式、内容、方法等全方位地向人力资源管理转变。人力资源管理的本意是相比人事管理承担更多的战略功能。现代的人力资源管理无论是从形式上还是性质上都与人事管理有了本质的区别。

在提倡“以人为本”、“建立和谐社会”的今天,杨顺勇、王学敏、查建华主编的这本《人力资源管理》教材独具时代性。全书系统地论述了人力资源管理、各职能环节的有关问题。包括:员工招聘、培训、薪酬管理、工作分析等。同时,参加编写本书的都是在一线从事了多年教学工作的教师,他们对课程的设置、把握都十分了解。

此外,本书每章后面还附了具体案例,以便读者理解和掌握,尤其是书中引入了一些有中国特色的人力资源管理问题作为例子,因而读者读起来更生动有趣,有助于提高学习兴趣。对人力资源管理的一些名词的译意又符合中文习惯,力求通俗易懂。我认为,这是一本适合大专以上特别是本科在校大学生使用的较好的现代人力资源管理教材,相信它的出版,一定会受到读者的欢迎。



复旦大学管理学院教授、博士生导师

2005 年 12 月于复旦园

第三版说明

本书再版的目的是使其更符合人力资源管理相关课程的要求,侧重于培养学生运用理论解决实际问题的能力。特别是2008年1月1日起实施的《劳动合同法》对企业人力资源开发与管理进行的调整,在本书中也得到体现。同时,我们在教学使用中发现了部分内容和格式上的错误与疏漏须予补正,也有读者为我们提出了一些中肯的意见和合理的建议。基于上述原因,我们决定对本书进行修订。

本次修订的主要内容是:按新的教学要求进行全面更新,对所有章节的标题和阐述内容作了修改,对文字也进行了重新梳理,纠正了原版中的许多笔误和阐述不清晰、不准确的地方。

我们将对本书不断进行更新、完善,倾心竭力奉献于教育、回报于读者。

编 者

2008年6月

复旦大学出版社向使用本社《人力资源管理(第三版)》作为教材进行教学的教师免费赠送多媒体课件,该课件有许多教学案例以及教学 PPT。欢迎完整填写下面表格来索取多媒体课件。

或者登陆 www.fudanpress.com 填写网上调查反馈表,将获赠电子书一本。

教师姓名: _____ 职务/职称: _____

任课程名称: _____ 任课程学生数: _____

任课程名称: _____ 任课程学生数: _____

任课程名称: _____ 任课程学生数: _____

将开课课程名称: _____ 将开课课程学生数: _____

将开课课程名称: _____ 将开课课程学生数: _____

E-mail 地址: _____

联系电话: (O) _____ (H) _____ 手机 _____

学校名称: _____

学校地址: _____ 邮编: _____

学校电话总机(带区号): _____ 学校网址: _____

系名称: _____ 系联系电话: _____

需要赠送教材样书名称: _____

赠送教材样书地址: _____ 邮编: _____

您认为本书的不足之处是:

您的建议是:

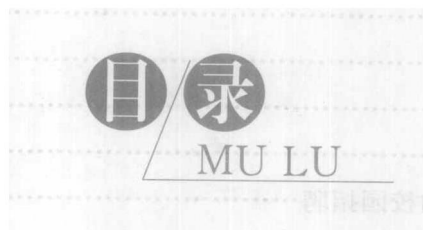
请将本页完整填写后,剪下邮寄到上海市国权路 579 号复旦大学出版社 罗翔 收

邮编: 200433

联系电话: (021)65109717

E-mail: 022015050@fudan.edu.cn

传真: (021)65642892

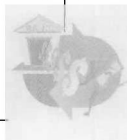


第一章 导论	1
第一节 人力资源管理的基本概念.....	1
第二节 人力资源管理的基本原理.....	8
第三节 人力资源管理者 and 部门	13
第四节 人力资源管理的未来发展趋势	17
本章小结	21
复习与思考	21
案例分析 给你一个向往的理由	22
参考文献	25
第二章 人力资源战略规划	26
第一节 人力资源战略规划概述	26
第二节 人力资源战略规划的操作程序与方法	29
第三节 人力资源战略规划的执行	42
本章小结	47
复习与思考	48
案例分析 中美集团战略性人力资源管理模式	48
参考文献	52
第三章 职位分析	54
第一节 职位分析概述	54
第二节 职位分析系统	59
第三节 职位分析方法	66
本章小结	75
复习与思考	75
案例分析 A 公司职位分析项目为何失败?	76
参考文献	78



第四章 招聘甄选	79
第一节 人员招聘	79
第二节 人员甄选	89
本章小结	100
复习与思考	100
案例分析 宝洁公司的校园招聘	100
参考文献	105
第五章 培训开发	106
第一节 培训开发概述	106
第二节 培训开发的具体实施	112
第三节 培训内容与方法	123
本章小结	129
复习与思考	130
案例分析 沃尔玛与交叉培训	130
参考文献	131
第六章 绩效管理	133
第一节 绩效管理概述	133
第二节 关键绩效指标体系	140
第三节 绩效管理的实施	144
本章小结	155
复习与思考	155
案例分析 民企的 KPI 考核为何失效?	156
参考文献	157
第七章 薪酬福利	159
第一节 薪酬福利概述	159
第二节 薪酬体系设计	162
第三节 薪酬管理	174
本章小结	180
复习与思考	181
案例分析 《劳动合同法》背景下调岗调薪十大要诀	181
参考文献	183

第八章 职业生涯管理	184
第一节 职业生涯管理概述.....	184
第二节 职业选择与职业生涯的发展.....	188
第三节 个人职业生涯管理.....	193
第四节 组织职业生涯管理.....	203
本章小结.....	206
复习与思考.....	207
案例分析 3M 公司的职业生涯开发与规划系统	207
参考文献.....	210
第九章 人力资源外包	211
第一节 人力资源外包概述.....	211
第二节 人力资源外包的步骤.....	219
第三节 外包合作关系的维护.....	223
本章小结.....	225
复习与思考.....	226
案例分析 ZT 公司的人力资源外包	226
参考文献.....	228
第十章 人力资源的跨文化管理	229
第一节 跨文化管理.....	229
第二节 跨国公司的人力资源管理.....	231
第三节 在华跨国公司的人力资源管理.....	234
第四节 中国企业人力资源管理的国际化.....	239
本章小结.....	244
复习与思考.....	244
案例分析 注重人才,以人为本	244
参考文献.....	246
后记	247



第一章 导论

学习目标

学完本章,你应该能够:

1. 了解人力资源管理的基本概念及其功能和职能体系;
2. 理解人力资源管理者 and 部门所从事的活动;
3. 熟悉新型人力资源管理部门的组织结构。

基本概念

人力资源 人力资源开发 人力资源管理 人力资源管理职能

第一节 人力资源管理的基本概念

什么是人力资源管理?

一、人力资源和人力资源开发

(一) 人力资源的含义

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克于1954年在其著作《管理实践》一书中提出来的。在该书中,德鲁克引入了“人力资源”的概念,并且指出,和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是它是人,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。

1965年,雷蒙德·迈勒斯在《哈佛商业评论》上发表了一篇文章,使得“人力资



源”的概念引起了资深学者和管理人员的注意。

对于人力资源的含义,诸多学者从不同角度给出了多种不同的界定。从内涵的角度来看,大多数定义都主要将人力资源作为一种特殊资源来进行研究。我们认为,人力资源是指从事组织特定工作活动所需的,并能被组织所利用的所有体力和脑力劳动的总和。

一般认为人力资源包括两部分:一部分是现实的人力资源,即现在就可以使用的人力资源,它是由劳动适龄人口中除因病残而永久丧失劳动能力者外的绝大多数适龄劳动人口和老年人口中具有一定劳动能力的人口组成,包括正在使用的人力资源和暂时未被使用的人力资源两种;另一部分是后备人力资源,即现在还不能使用但未来可使用的人力资源,它是由未成年人口组成的。

(二) 人力资源的基本特征

由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性等特性,决定了人力资源具有以下基本特征。

1. 人力资源是主体性资源或能动性资源

主体性或能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性,就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动,由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外,在经济活动中,人力资源是唯一一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新,而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任务,其他任何生产要素都不具有这样的能力。

2. 人力资源是特殊的资本性资源

人力资源作为一种经济性资源,它具有资本属性,与一般的物质资本有共同之处。即:

(1) 人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物,其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说,人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能是先天就有的,为了形成能力,必须接受教育和培训,必须投入财富和时间。

(2) 人力资源也是在一定时期内可能源源不断地带来收益的资源,它一旦形成,一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。

(3) 人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如劳动者自身的衰老就是有形磨损,劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。

但是,人力资源又不同于一般资本,对一般实物资本普遍适用的收益递减规律,不完全适用于人力资源。在现代社会的经济发展中,呈现的是人力资本收益递增规律,这使得当代经济的增长主要应当归因于人力资源。

3. 人力资源是高增值性资源

目前在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动,就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。

人力资源的经济作用日益强化,不仅仅是人力资源质量提高的结果,同时也是人力资源的使用过程是一个不断自我补偿、更新、发展和丰富化的过程所决定的。

4. 人力资源是再生性资源

人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。

当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

(三) 人力资源开发的目标、内容和途径

人力资源开发的目标就是开发人的潜在能力,使之转化为贡献社会的显能。

人力资源开发的内容主要有四个方面。

(1) 开发健康水平,就是要造就身心健康的人力资源。为此,要创造较好的工作、生活、文化条件。

(2) 开发知识水平,主要是指文化科学知识。联合国有一份调研报告指出,小学毕业的人可以提高45%的劳动生产率,中学毕业的人可以提高108%的劳动生产率,大学毕业的人可以提高300%的劳动生产率。

(3) 开发技能水平,就是开发业务能力。

(4) 开发职业道德。职业道德具有强制性,由三个部分组成:职业理想,也就是必须热爱这个职业;职业责任,这个职业、这个岗位应该干什么不应该干什么必须很清楚,这样才能尽职尽责;职业纪律,这个职业允许做什么不允许做什么,也必须清楚明白。

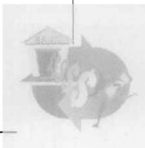
人力资源开发主要有四个途径。

(1) 政策开发。要制定出有利于人力资源开发的政策。

(2) 制度开发。制度是政策的具体化,相对于宏观和微观来说,制度开发属于中观开发。

(3) 使用开发,也叫微观开发。人与事的合理结合才能够发挥人力资源的作用,要做到人适其事、事适其人。

(4) 教育开发,也叫主观开发。教育应推行无边界教育,使教育经常化。





二、人力资源和企业核心能力

企业核心能力是企业中能为顾客创造独特价值的一系列知识、技能、技术、管理等要素的组合。当代管理学界在研究企业的价值问题时,发现企业的市场价值与财务报表所反映出来的账面价值之间存在着巨大的差异,并且将这种差异归结为企业所拥有的智力资本。根据经济合作与发展组织(OECD)对智力资本的界定,所谓智力资本,是指一个公司两种无形资产的经济价值:组织资本和人力资本。

组织资本是组织成员在特定的组织环境下协同工作而形成的、能够为组织创造价值的资本形式,它植根于企业的价值观体系、组织结构、业务流程、组织制度、知识管理系统、客户和公共关系系统之中。

人力资本是指蕴藏于组织中、能够产生价值增值的人力资源所拥有的知识、经验、技能、个性、内驱力、团队意识等各种因素的集合。

人力资源是形成企业核心能力的重要源泉,人力资源能够为企业持续性地赢得客户、赢得市场。

在当今竞争日益激烈的市场环境中,企业的生存和发展主要取决于两方面的因素:一方面是企业生存与发展的理念基础,即企业的使命、追求和核心价值观。使命、追求和核心价值观的树立能够激活组织内在的生命力和潜能,并且成为企业战略、组织与人力资源管理体系设计的哲学基础。另一方面则是企业生存与发展的客观基础,即企业的市场与客户。只有在赢得了客户的满意,提高了市场地位的前提下,企业才能够持续不断地从市场中获取利润、取得价值,使企业有足够的实力去实现自身的使命与追求。

人力资源作为企业价值创造的主导要素,其价值创造的作用主要通过如图 1-1 所示的机制来实现的。

通过图 1-1,我们可以看到:一个企业能不能持续经营下去,最关键的是它能不能“持续地”拥有客户。

从企业经营价值链来看,客户的忠诚来自客户的满意,而客户为什么满意,在于企业能否为客户创造价值、带来利益,能否为客户提供优异的产品与服务;而优异的产品与服务来自哪里?来自员工的生产率和素质;员工的劳动积极性为什么高,为什么企业能够吸纳一流的人才?是因为员工满意;为什么员工满意?是因为员工的需求得到了满足、个人价值得到了实现;而员工的需求能否得到满足、个人价值能否实现关键在于企业人力资源产品与服务的提供。企业要经营人才,就必须持续向人才提供人力资源产品与服务,从这种意义上讲,员工也是客户,作为企业人力资源专业职能部门、企业人力资源产品的研发与生产机构,要站在企业发展与员工需求的角度去研究开发适合不同类别、不同层次人才需求的人力资源产品与服务。

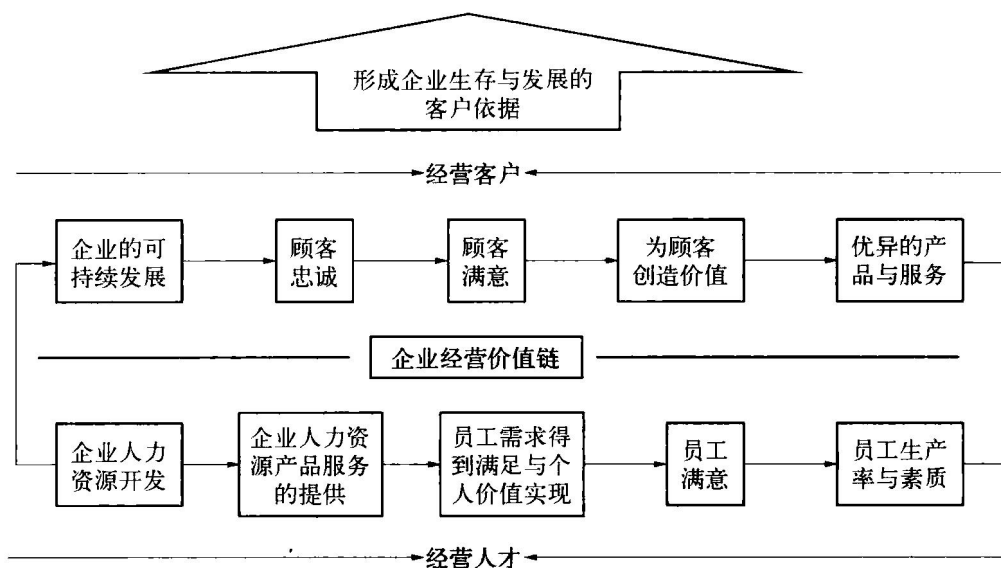


图 1-1 企业的经营价值链——人力资源如何为企业创造价值

因此,通过这样一个可逆的传导机制,人力资源以及对人力资源的科学管理,就能够成为企业持续地赢得客户、赢得市场的关键。

此外,人力资源对企业具有价值性,同时还在企业的战略与组织变革、质量管理、商机开拓、生产率提高、成本节约等诸多方面具有至关重要的作用。



企业核心能力的含义

核心能力是在 1990 年由两位管理科学家哈默尔和普拉哈拉德在《哈佛商业评论》发表的《企业核心能力》一文中提出的,核心能力和企业能力理论在企业发展和企业战略研究方面迅速占据了主导地位,成为指导企业经营和管理的重要理论之一。它的产生代表了一种企业发展的观点:企业的发展由自身所拥有的与众不同的资源决定,企业需要围绕这些资源构建自己的能力体系,以实现自己的竞争优势。

根据麦肯锡咨询公司的观点,所谓核心能力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合,它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平的能力。核心能力由洞察预见能力和前线执行能力构成。洞察预见能力主要来源于科学技术知识、独有的数据、产品的创造性、卓越的分析和推理能力等;前线执行能力产生于这样一种情形,即最终产品或服务的质量会因前线工作人员的工作质量而发生改变。

企业核心能力是企业的整体资源,它涉及企业的技术、人才、管理、文化和凝聚力





等各方面,是企业各部门和全体员工的共同行为。

资料来源: <http://wiki.mbalib.com>。

三、人力资源管理及其功能和职能

(一) 人力资源管理的含义

人力资源管理作为企业的一种职能性管理活动的提出,最早源于工业关系和社会学家怀特·巴克(E. Wight Bakke)于1958年发表的《人力资源功能》一书。该书首次将人力资源管理作为管理的普遍职能来加以讨论。

美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A·诺伊(Raymond A. Noe)等在其《人力资源管理:赢得竞争优势》一书中提出:人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。

美国的舒勒等在《管理人力资源》一书中指出:人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理,其目的是为了个人、社会和企业的利益。

佳里·德斯勒(Gary Dessler)在《人力资源管理》一书中提出:人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

迈克·比尔则提出:人力资源管理包括会影响公司和雇员之间关系的(人力资源)性质的所有管理决策和行为。

我国台湾地区的著名人力资源管理专家黄英忠则提出:人力资源管理是将组织所有人力资源做最适当的确保(acquisition)、开发(development)、维持(maintenance)和使用(utilization),以及为此所规划、执行和统制的过程。

大陆著名学者则将人力资源管理界定为:对人力这一特殊的资源进行有效开发,合理利用与科学管理。

综合以上各种观点,我们认为,人力资源管理是基于实现组织和个人发展目标的需要,有效开发、合理利用并科学管理组织所拥有的人力资源的过程。

(二) 人力资源管理的功能

人力资源管理的功能是指它自身所具备或应该具备的作用,这种作用具有一定的独立性,反映了人力资源管理自身的属性。

人力资源管理的功能主要体现在四个方面:吸纳、激励、开发和维持(见图1-2)。

(1) 吸纳功能——是指吸引并让优秀的人才加入本企业。吸纳功能是基础,为其他功能的实现提供了条件。

(2) 激励功能——是指让员工在现有的工作岗位上创造出优良的绩效。激励功能是核心,是其他功能发挥作用的最终目的,如果不能激励员工创造出优良的绩效,其他功能的实现就失去了意义。

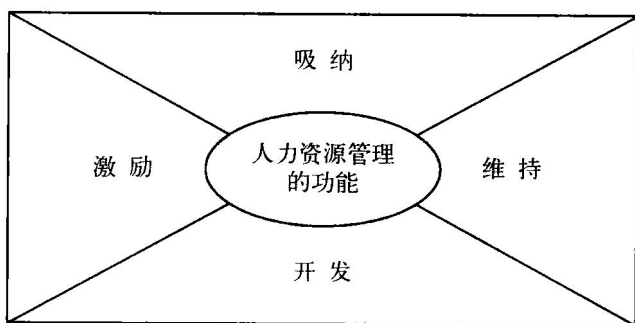


图 1-2 人力资源管理的功能

(3) 开发功能——是指让员工保持能够满足当前及未来工作需要的知识和技能。开发功能是手段,只有让员工掌握了相应的工作技能,激励功能的实现才会具备客观条件。

(4) 维持功能——是指让已加入的员工继续留在本企业。维持功能是保障,只有将吸纳的人员保留在企业中,开发和激励功能才会有稳定的对象,其作用才可能持久。

在企业的实践过程中,人力资源管理的这四项功能通常被概括为“选、育、用、留”四个字。这里,“选”就相当于吸纳功能,要为企业挑选出合适的人力资源;“育”就相当于开发功能,要不断培育员工,使其工作能力不断提高;“用”就相当于激励功能,要最大限度地使用已有的资源,为企业作出贡献;“留”就相当于维持功能,要采用各种办法将优秀的人力资源保留在企业中。

(三) 人力资源管理的职能体系

人力资源管理的功能是通过它所承担的各项职能和从事的各项活动来实现的。我们把人力资源管理的整个职能体系比喻为一辆“汽车”,以下各项职能则是这辆“汽车”各个不同的的重要组成部分。

1. 人力资源战略规划

人力资源战略规划是整个人力资源管理的“选、育、用、留”四大功能的起点,是人力资源管理各子职能的依据,它主要包括三个方面的内容:人力资源数量规划、人力资源素质规划以及人力资源结构规划。

人力资源战略规划相当于“汽车”的“方向盘”。

2. 职位分析

职位分析是整个人力资源管理系统构建的基础和根本,职位分析包括两个部分的活动:一是对组织内各职位所从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰的界定,称之为职位描述;二是确定各职位所要求的任职资格,如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。任职资格是指任职资格为人员招聘、甄选和录用提供的用人的知识、技能和经验方面的要求。