

# 人力资源管理

——管理学与心理学的整合应用 武欣 编著



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位

# 人力资源管理

## ——管理学与心理学的整合应用

武 欣 编著

 中国轻工业出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理：管理学与心理学的整合应用 / 武欣编著. —北京：中国轻工业出版社，2014.1

ISBN 978-7-5019-9400-7

I. ①人… II. ①武… III. ①人力资源管理  
IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第212162号

总策划：石 铁

策划编辑：孙蔚雯

责任编辑：孙蔚雯

责任终审：杜文勇

责任监印：刘志颖

出版发行：中国轻工业出版社（北京东长安街6号，邮编：100740）

印 刷：中国电影出版社印刷厂

经 销：各地新华书店

版 次：2014年1月第1版第1次印刷

开 本：740×1050 1/16 印张：23.00

字 数：252千字

书 号：ISBN 978-7-5019-9400-7 定价：60.00元

读者服务部邮购热线电话：400-698-1619 010-65125990 传真：010-65262933

发行电话：010-65128898 传真：010-85113293

网 址：<http://www.wqedu.com>

电子信箱：[wanqianedu1998@aliyun.com](mailto:wanqianedu1998@aliyun.com)

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部（邮购）联系调换  
130934Y2X101ZBW

# 序 言

人力资源管理是企业管理中的重要组成部分。随着知识经济、服务经济时代的到来，人的作用在管理中越来越重要，人力资源成为许多企业赢得竞争优势的重要资源，也成为企业管理中的核心内容。在管理学院或商学院的课程体系中，人力资源管理是一门核心的专业课程。在心理学院系的应用心理学专业，人力资源管理也是一门重要的专业课。

本书作为一本教材，主要适用于第一次学习人力资源管理课程的学生，包括本科生、攻读工商管理硕士的学生和其他在本科阶段没有学过人力资源管理课程的研究生。本书也可以作为人力资源管理从业人员的培训教材。从专业上来讲，本书既适合作为管理学院、商学院的人力资源管理课程的教材，也适合作为应用心理学专业的人力资源管理课程的教材。

本书主要具有如下特色：

## 1. 体现了近年来人力资源管理研究和实践领域的新进展

许多关于人力资源管理研究和实践领域新进展的知识多出现在专业期刊和专著中，在教科书中鲜有介绍。本书注重知识体系的更新，将人力资源管理中最新的研究和实践进展融入到各章的内容中。下面简要介绍本书各章在这方面较有特色的内容：

在第一章中，介绍了西尔斯公司和盖洛普公司的研究，以此引出人力资源管理在企业获得竞争优势中的作用；系统地介绍了战略性人力资源管理的三种理论模式，即普适的观点、权变的观点和配置的观点；介绍了人力资源管理者角色转型和人力资源管理组织结构新模式；介绍了组织文化与人力资源管理的关系、人力资源计分卡等内容。

第二章将系统介绍胜任特征模型的理论和方法。胜任特征模型近年来在管理实践中被广为应用，已经成为人力资源管理的重要基础性工作，而在目前的教科书中，这方面的介绍较少，也不够系统。除了介绍胜任特征模型的一般方法和程序之外，本章还将介绍一些新的研究发现，例如管理人员胜任特征的“大八模型”。

第三章在介绍工作分析之后，还加入了工作设计的有关内容。在管理实践中，工作分析往往与工作再设计紧密结合。本章除将系统介绍工作分析的方法程序外，还介绍了工作分析的新发展，例如O\*NET、工作分析发展的新趋势等。除了介绍单个职位的工作分析，还介绍了职位序列的概念。

第四章将系统总结学术文献中，特别是工业与组织心理学中，关于招聘效果的影响因素研究；还将介绍如何以市场营销的观念来看待招聘，以及从市场营销领域借鉴来的雇主品牌概念及其在招聘中的作用。

第五章介绍人才测评的理论和方法。在近年来的人力资源管理实践中，人才测评得到了越来越广泛的应用，对这部分内容的介绍体现了人力资源管理实践的新进展。

第六章将介绍研究中对工作绩效概念的不断扩展，包括情境绩效、组织公民行为、适应性绩效等，还介绍了在绩效管理实践中出现的较新的设计绩效指标的方法。

第七章将介绍米尔科维奇的薪酬设计的系统模型，还将介绍宽带薪酬、弹性福利、全面报酬系统等薪酬福利体系中的新实践和新视角。

第八章将介绍人力资源开发与传统的培训概念的区别，还将介绍有关学习和学习迁移的理论，以及组织发展的概念。

第九章将介绍职业生涯管理的实践和理论中的新进展，包括多重职业生涯路径、无边界职业生涯等。

第十章将以较多的篇幅介绍除了传统的劳动关系管理之外的与员工关系管理有关的理论和实践发展，例如介绍了心理契约、激励—贡献模型等有关理论，以及近年来在管理实践中越来越受到重视的员工压力管理和员工帮助计划的有关内容。

## 2. 体现出人力资源管理与心理学结合的特色

心理学是对人力资源管理贡献最大的学科之一。目前在人力资源管理实践中,越来越多地应用了心理学的知识和方法,特别是人事心理学和工业与组织心理学的许多研究发现对人力资源管理很有价值。本书中包含的心理学与人力资源管理相结合的内容主要有:

- (1) 胜任特征模型。胜任特征模型起源于心理学的研究,目前成为人力资源管理的重要基础。本书除第二章专门介绍胜任特征模型之外,还将基于胜任特征的人力资源管理的思想贯穿全书。例如,介绍了胜任特征模型与工作分析的关系,基于胜任特征的人力资源规划,胜任特征作为招聘选拔和人才测评的基础,基于胜任特征的行为锚定绩效评价方法,基于胜任力的薪酬,在培训需求分析中也注重对胜任力的分析,等等。
- (2) 人才测评。人才测评也是心理学对于人力资源管理的主要贡献之一。本书系统介绍了人才测评的理论与方法,包括面试、心理测验、评价中心,还介绍了人才测评的心理测量学原理。
- (3) 绩效理论。心理学中关于工作绩效的研究积累了很多成果,对绩效概念的理解也不断扩展。本书中介绍了任务绩效与情境绩效、组织公民行为、适应性绩效等相关内容。
- (4) 学习与学习迁移的理论。学习理论与学习迁移的原理对员工培训开发非常重要。本书介绍了与员工培训开发有关的学习理论和学习迁移的原理,以及如何在实践中应用这些原理。
- (5) 员工对工作环境的感知与态度。从某种意义上讲,重要的不是采取了怎样的管理措施,而是员工感受到了怎样的管理。因此,在人力资源管理中越来越重视员工对工作情境的感受。例如,全面报酬系统在原有的薪酬福利之外,特别强调了工作体验因素;在传统的劳动合同之外,心理契约作为员工与组织之间关系的纽带,受到越来越多的关注;员工的工作压力问题和员工帮助计划也成为人力资源管理中的重要内容。

## 3. 力图做到知识体系结构清晰,概念和原理阐述准确、简洁

本书在第一章中对人力资源管理的概念、内容、目标、发展过程及最新进展进行

概述，在后面各章分别对人力资源管理的各项基本职能和核心职能模块进行介绍。书中的概念和原理都尽量追溯到原始的文献，希望帮助读者形成更为准确的理解，在语言上尽量做到简洁、通俗易懂。

在每章的开头，以“学习目标”的形式概括本章的学习要点。在每章结尾，以“本章小结”的方式概述本章的重点内容。这样有助于学生掌握各章的主要内容。开篇案例主要用于导入本章的主题，通常以短小的案例体现每章最重要的主题内容。每章结束之后，有一个较长的案例并伴有思考题，适合在学习每章内容后，运用所学的知识分析实际企业中的案例。

本书中的很多内容来自于作者多年来积累的从事人力资源管理研究与企业管理实践的经验。同时，本书的写作也得到了许多同行和朋友的大力支持，在此表示感谢，并特别感谢“万千心理”的编辑们，是他们的辛勤工作使本书得以出版。

当然，任何一本书都会有一些不完美之处。欢迎广大读者提出宝贵意见，以便后续再版时不断完善。

武欣

2013年7月

# 目 录

|       |                       |    |
|-------|-----------------------|----|
| 第 1 章 | 人力资源管理概论 .....        | 1  |
| 第一节   | 人力资源管理为组织带来竞争优势 ..... | 3  |
| 第二节   | 人力资源管理的含义与内容 .....    | 6  |
| 第三节   | 人力资源管理的演变与发展 .....    | 10 |
| 第四节   | 战略性人力资源管理的基本理论 .....  | 13 |
| 第五节   | 人力资源管理中的角色分工与责任 ..... | 17 |
| 第六节   | 面临的新挑战与管理者的角色转型 ..... | 21 |
| 第七节   | 人力资源管理与组织文化 .....     | 26 |
| 第八节   | 衡量人力资源管理的有效性 .....    | 27 |
|       | 本章小结 .....            | 30 |
|       | 主要参考文献 .....          | 31 |

|              |                  |     |
|--------------|------------------|-----|
| <b>第 2 章</b> | <b>胜任特征模型</b>    | 37  |
| 第一节          | 胜任特征的研究起源        | 38  |
| 第二节          | 胜任特征的概念与内容       | 39  |
| 第三节          | 胜任特征辞典           | 42  |
| 第四节          | 胜任特征模型           | 47  |
| 第五节          | 建立胜任特征模型的程序      | 50  |
| 第六节          | 行为事件访谈法          | 56  |
| 第七节          | 胜任特征模型的应用        | 58  |
|              | 本章小结             | 62  |
|              | 主要参考文献           | 63  |
| <b>第 3 章</b> | <b>工作分析与工作设计</b> | 69  |
| 第一节          | 工作分析的基本概念        | 71  |
| 第二节          | 工作分析的作用与意义       | 72  |
| 第三节          | 工作分析的实施方法        | 74  |
| 第四节          | 实施工作分析的流程        | 85  |
| 第五节          | 撰写职位说明书          | 90  |
| 第六节          | 工作分析的发展新趋势       | 92  |
| 第七节          | 职位体系的构建          | 94  |
| 第八节          | 工作设计             | 95  |
|              | 本章小结             | 100 |
|              | 主要参考文献           | 101 |
| <b>第 4 章</b> | <b>招聘与选拔</b>     | 105 |
| 第一节          | 招聘与选拔的战略思考       | 107 |
| 第二节          | 招聘选拔工作的挑战与意义     | 111 |
| 第三节          | 招聘选拔的基础性工作       | 112 |
| 第四节          | 招聘效果的影响因素        | 120 |
| 第五节          | 招聘选拔的基本程序        | 123 |
| 第六节          | 获取职位候选人          | 125 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第七节 招聘渠道 .....  | 128 |
| 第八节 人员的选拔 ..... | 132 |
| 本章小结 .....      | 133 |
| 主要参考文献 .....    | 134 |

## 第 5 章 人才测评 ..... 141

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第一节 人才测评的基本概念 .....    | 142 |
| 第二节 人才测评的基本假设 .....    | 145 |
| 第三节 人才测评的主要内容 .....    | 145 |
| 第四节 人才测评的主要方法 .....    | 149 |
| 第五节 面试 .....           | 149 |
| 第六节 心理测验 .....         | 155 |
| 第七节 评价中心 .....         | 164 |
| 第八节 人才测评的心理测量学基础 ..... | 169 |
| 本章小结 .....             | 172 |
| 主要参考文献 .....           | 173 |

## 第 6 章 绩效管理 ..... 179

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一节 绩效与绩效管理的概念 ..... | 180 |
| 第二节 绩效管理中的误区 .....   | 189 |
| 第三节 绩效管理的作用 .....    | 190 |
| 第四节 绩效管理的流程 .....    | 191 |
| 第五节 绩效计划 .....       | 193 |
| 第六节 绩效指标的设定 .....    | 194 |
| 第七节 绩效实施与管理 .....    | 203 |
| 第八节 绩效评估 .....       | 204 |
| 第九节 绩效反馈面谈 .....     | 209 |
| 第十节 绩效评估结果的应用 .....  | 210 |
| 第十一节 绩效管理体系的建立 ..... | 213 |
| 本章小结 .....           | 215 |

|              |                            |            |
|--------------|----------------------------|------------|
|              | 主要参考文献 .....               | 215        |
| <b>第 7 章</b> | <b>薪酬管理 .....</b>          | <b>221</b> |
|              | 第一节 薪酬的基本概念与内容 .....       | 222        |
|              | 第二节 薪酬体系设计的基本原理 .....      | 226        |
|              | 第三节 薪酬设计的 3P 原则 .....      | 231        |
|              | 第四节 职位评价：以职位定薪酬 .....      | 232        |
|              | 第五节 基于技能或胜任力的薪酬 .....      | 240        |
|              | 第六节 薪酬的外部竞争性 .....         | 241        |
|              | 第七节 宽带薪酬 .....             | 243        |
|              | 第八节 员工福利管理 .....           | 245        |
|              | 第九节 全面报酬系统 .....           | 246        |
|              | 本章小结 .....                 | 247        |
|              | 主要参考文献 .....               | 248        |
| <b>第 8 章</b> | <b>人力资源开发 .....</b>        | <b>253</b> |
|              | 第一节 人力资源开发的概念与内容 .....     | 254        |
|              | 第二节 培训与开发的基本过程 .....       | 258        |
|              | 第三节 培训需求分析 .....           | 261        |
|              | 第四节 培训开发项目的设计 .....        | 266        |
|              | 第五节 培训的主要方法 .....          | 269        |
|              | 第六节 培训效果评估 .....           | 272        |
|              | 第七节 学习理论在人力资源开发中的应用 .....  | 273        |
|              | 第八节 组织发展 .....             | 280        |
|              | 本章小结 .....                 | 281        |
|              | 主要参考文献 .....               | 282        |
| <b>第 9 章</b> | <b>职业生涯管理 .....</b>        | <b>287</b> |
|              | 第一节 职业生涯与职业生涯管理的基本内涵 ..... | 288        |
|              | 第二节 个体的职业生涯管理 .....        | 292        |

|     |                       |     |
|-----|-----------------------|-----|
| 第三节 | 职业生涯发展阶段 .....        | 302 |
| 第四节 | 组织的职业生涯管理 .....       | 305 |
| 第五节 | 无边界职业生涯与易变性职业生涯 ..... | 314 |
|     | 本章小结 .....            | 316 |
|     | 主要参考文献 .....          | 317 |

|        |                           |     |
|--------|---------------------------|-----|
| 第 10 章 | 员工关系管理 .....              | 323 |
| 第一节    | 员工关系管理的基本概念、内容与目标 .....   | 324 |
| 第二节    | 劳动关系管理 .....              | 325 |
| 第三节    | 员工与组织的心理契约 .....          | 329 |
| 第四节    | 激励—贡献模型：一个员工关系的理论模型 ..... | 331 |
| 第五节    | 员工沟通管理 .....              | 334 |
| 第六节    | 员工压力与健康管理 .....           | 340 |
| 第七节    | 员工帮助计划 .....              | 345 |
|        | 本章小结 .....                | 347 |
|        | 主要参考文献 .....              | 348 |

# 第 1 章

## 人力资源管理概论

### 学习目标

- ◇ 理解人力资源管理如何为组织带来竞争优势
- ◇ 掌握人力资源管理概念的基本内涵和人力资源管理的主要内容
- ◇ 理解人力资源管理的目标
- ◇ 了解人力资源管理演变和发展的过程
- ◇ 掌握战略性人力资源管理的主要内涵，并理解战略性人力资源管理的基本理论
- ◇ 了解并掌握人力资源管理中的角色分工与责任，以及人力资源管理者角色转型
- ◇ 理解人力资源管理与组织文化的关系
- ◇ 了解如何衡量人力资源管理的有效性

## 小阅读

## 星巴克——把员工放在首位

“星巴克注重的不只是咖啡，更是人。”星巴克的首席执行官如是说。近年来，在一些诸如“最佳雇主”、“最令人羡慕的公司”的排行榜上，星巴克总是位列其中。星巴克提供稳定的高质量的产品和服务，给顾客一种“星巴克体验”，成为业界的标杆，其他公司无法模仿。

星巴克的声望来自于公司的管理理念，即对人力资本的信念。星巴克认为，员工是公司最宝贵的资产。在星巴克的六条公司文化价值观中，第一条就与人有关，第六条才与公司利润有关。在星巴克，所有与公司业务有关联的人都被称为“合作伙伴”，其中第一类伙伴就是公司的员工。与大多数公司信奉的投资回报的理念不同，星巴克信奉的是快乐回报的原则，其逻辑是公司应该使员工快乐，因为员工快乐了顾客才会快乐，而顾客快乐了才会成为回头客，生意人气才两旺，而后股东才会快乐。让员工快乐的重要一环是优厚的福利待遇。星巴克的员工，不管是否全职，一律享有公司的“咖啡豆股份”。公司为员工提供医疗保险并延伸到员工的配偶，还提供锻炼身体的设施。公司还为员工提供各种培训，使员工成为咖啡专家。星巴克首席执行官舒尔兹（Howard Schultz）曾说道：“我想建立的公司能给人们带来主人翁意识，并能提供全面的医疗保险，最重要的是，工作能给他们带来自尊。人们普遍认为，该公司是一家能给他们带来自尊的公司，能尊重他们所做的贡献，不管员工的受教育程度有多高或工作地点在哪里。”公开的沟通方式也是星巴克公司原则的一部分。公司通过公开的论坛告诉员工公司最近发生的大事，解释财务状况，允许员工向高级管理层提问，这同时也给管理层提供了新的信息。在星巴克，员工第一，顾客第二。或许你会认为，在个人消费品市场里，怎么敢把顾客放在第二？道理很简单，公司对员工好，员工才会对顾客好。星巴克流传的一句话：“我们照顾雇员，他们照顾顾客。”

近年来，星巴克的大规模扩张也给公司管理带来了挑战。有顾客感到，星巴克的独特体验和文化在迅速扩张中有些变了味道，公司对员工的培训、照顾和对企业文化的沟通往往有些跟不上。“星巴克体验”由公司的“伙伴”——员工——所营造，人力资源能够带来竞争优势，而失去竞争优势可能也应该从人力资源方面找到原因。2008年以来，由于经济形势的萎靡，星巴克也不得不进行大规模的裁员，有几百家分店关了张。在这样的时期，星巴克的管理者一定也在思考着未来之路，人力资源的问题应该在重点思考的问题之列。

（资料改编自：陈晓萍·你不知道的星巴克[J]. 管理@人，2006，6. Fisher A. America's most admired companies[J]. Fortune, Mar 19, 2007: 88-112.）

## 第一节 人力资源管理为组织带来竞争优势

如果请你思考这样一个问题：一个企业的成功靠什么？经过深思熟虑之后，你可能会说，一方面是靠对外部机遇的把握和对环境的适应，另一方面是对内部资源的有效整合运用。能够给企业带来竞争优势的资源是多种多样的：资金、技术、品牌……根据以资源为基础的理论，能够给企业带来持久竞争优势的资源应该是稀缺的、有价值的、难以模仿和无法代替的（Barney, 1991）。无形资产应该比有形资产更加不容易被模仿和代替。人力资本是最重要的无形资产，即蕴涵在人力资源当中的能够对组织产生增值作用的知识、技能、经验、个性特征、行为风格、动机、团队精神，等等。一个企业的员工身上的这些因素构成了企业最独特的竞争优势。在我们开始系统地了解人力资源管理的内容之前，先来了解两项关于人力资源管理形成企业竞争优势的重要研究。一项研究是西尔斯（Sears）公司所开展的个案研究，另一项是盖洛普（Gallup）公司在全球范围内开展的调查研究。

### 一、西尔斯公司的研究

西尔斯公司是美国商业零售业的巨头。1992年，西尔斯公司面临财务困境，新上任的首席执行官亚瑟·马丁内斯（Arthur Martinez）力挽狂澜，采取了一系列措施扭转了公司的局面。西尔斯的转变过程不仅是营销战略的转变，更重要的是经营逻辑和经营文化的转变。马丁内斯带领着他的一百多人的高层管理团队经过三年的研究和探索，构建了一个叫“员工—顾客—利润因果链”的商业模型，并且从这个链条上的每个环节收集数据进行衡量。这个因果链也可以被称为“3C”模型，也就是首先要使西尔斯成为一个有吸引力的工作场所（a Compelling place to work），然后成为一个有吸引力的购物场所（a Compelling place to shop），最后才成为一个有吸引力的投资场所（a Compelling place to invest）。

图 1.1 中矩形模块表示的是通过问卷数据进行测量的指标，即一些“软指标”，

而椭圆形模块表示的是来自于客观数据的“硬指标”。测量的结果表明，在员工的态度方面每增加 5 个百分点，在顾客印象方面就会增加 1.3 个百分点，并最终带来 0.5% 的销售收入增长。

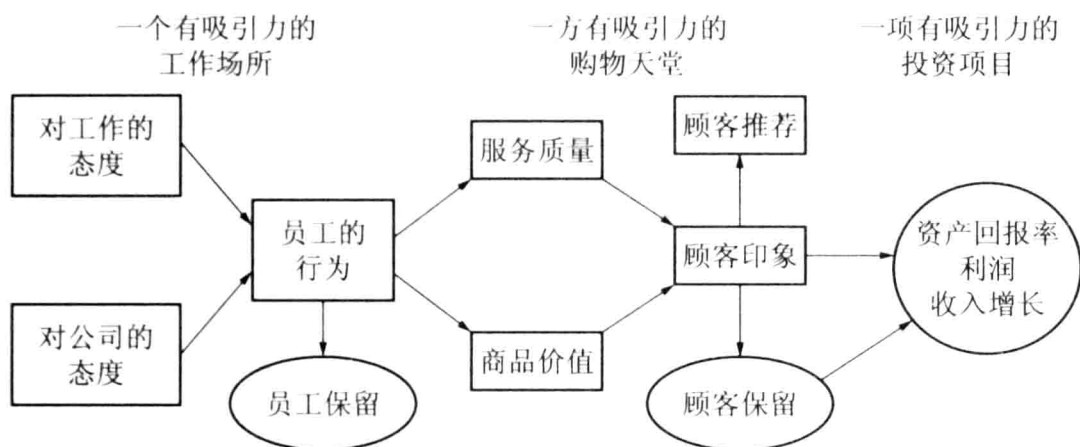


图 1.1 西尔斯公司的“员工-顾客-利润因果链” (Rucci, Kirii & Quinn, 1998)

## 二、盖洛普公司的研究

盖洛普公司是世界公认的测量和分析人的态度、意见和行为方面的权威。盖洛普公司在 25 年的时间里，对八万多经理人进行了访问，并且对来自不同公司、行业和国家的上百万名员工进行了调查，对健康企业成功要素之间的关系进行了深入研究，建立起一个用来描述员工个人贡献与公司最终经营业绩（股东价值）之间关系的路径，称为“盖洛普路径”，如图 1.2 所示。

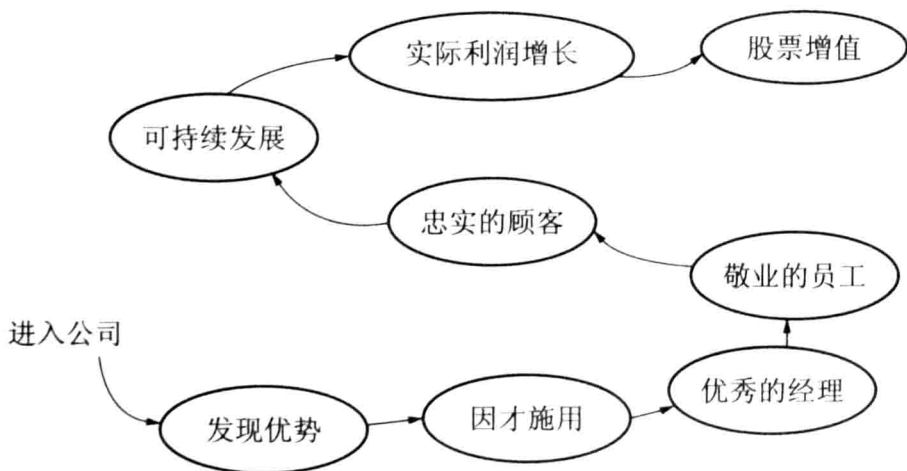


图 1.2 盖洛普路径 (白金汉, 科夫曼, 2002)

从盖洛普路径中可以看出，一个公司的股票增值是由实际利润增长所驱动的，可持续发展又驱动了利润增长，而顾客忠诚驱动可持续发展。一家公司所有的价值几乎都是由员工提供给顾客的。如果没有敬业的员工，就很难生产出高质量的产品，也很难为顾客提供满意的服务。研究中发现，影响员工敬业度的最重要因素是经理。要想有敬业的员工，就必须要有优秀的经理。一个员工进入公司之后，能够发现他的优势并因材施教，再有一位优秀的经理作为其主管，这样就可能发挥出其才干，最终为公司创造价值。

我们可以看出，这个模型前端的驱动因素都来自于人力资源管理。怎样识别出员工的优势？怎样将正确的人放在正确的位置上？怎样发挥主管经理在人力资源管理中的作用？这是我们在人力资源管理中要解决的问题。

三、人力资源管理实践获取竞争优势的模型

劳伦斯·克雷曼（Lawrence S. Kleiman）将企业的人力资源管理与形成竞争优势之间的关系总结成如图 1.3 所示的模型：

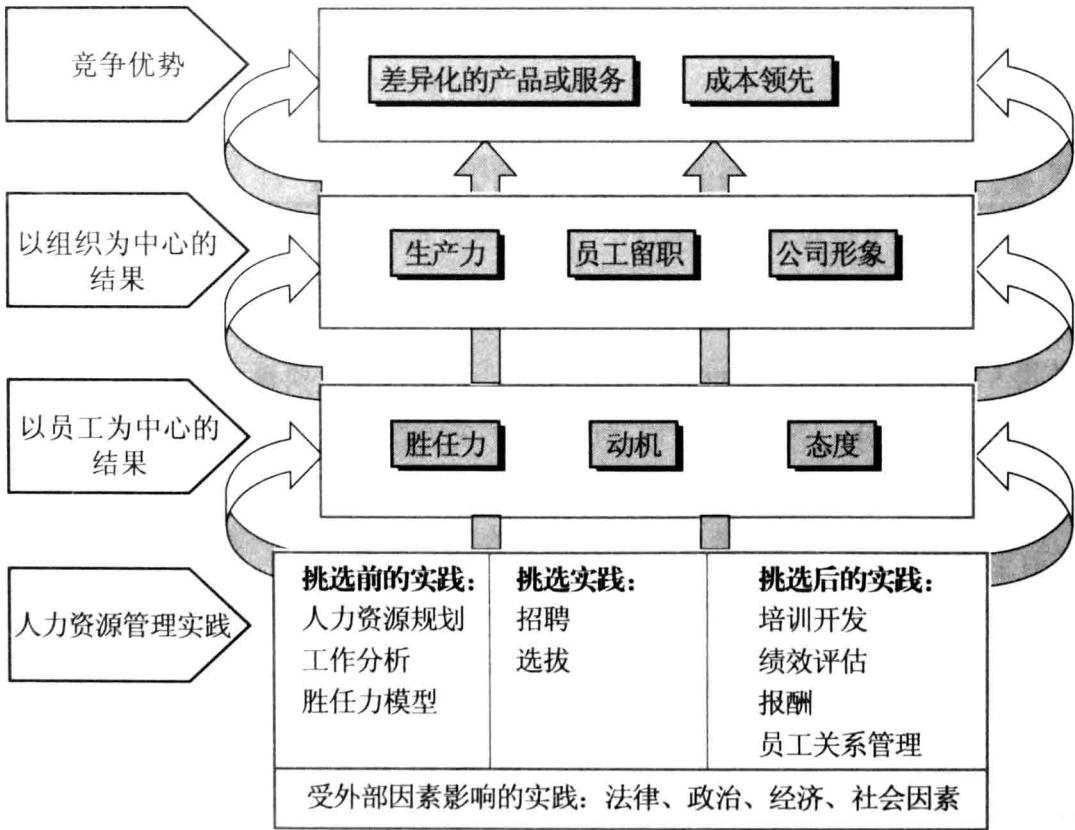


图 1.3 人力资源管理与企业的竞争优势（改编自：克雷曼，2009）