



人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI



主 编 周文霞

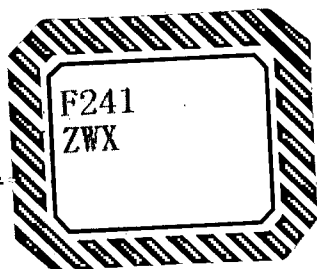
副主编 李 博 郭桂萍

中国城市出版社

人 力 资 源 管 理

主 编 周文霞

副主编 李 博 郭桂萍



中国城市出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/周文霞主编. —北京: 中国城市出版社, 2004. 4

ISBN 7 - 5074 - 1627 - 5

I. 人… II. 周… III. 劳动力资源—资源管理

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 017926

责任编辑 何玉兴

责任技术编辑 张建军

封面设计 吴家凯

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市丰台区太平桥西里 38 号 邮编 100073

电话 (010) 63289949

传真 (010) 63421488

总编室信箱 citypress@sina.com

发行部信箱 citypress_fx@tom.com

经销 新华书店

印刷 北京市宇海印刷厂

字数 296 千字

印张 11.5

开本 850 × 1168 (毫米) 1/32

版次 2004 年 4 月第 1 版

印次 2006 年 5 月第 5 次印刷

定 价 15.00 元

版权所有, 盗印必究。

属印装质量问题印厂负责调换

说 明

《人力资源管理》是一门以经济学、社会学、心理学、管理学为理论基础，专门研究人力资源管理理论与实务的科学。人力资源是组织最重要的资源。经济发展和社会进步，需要物质资源作基础，更需要人的知识和能力作支撑。当今世界，人力资源开发和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。开发人力资源，加强人力资源建设与管理，已成为当今各国发展的重大课题。改革开放以来，我国人力资源及其管理的战略地位得到极大的提高，传统人事管理正向着人力资源管理转变。为了使大家系统了解人力资源管理的基本知识，掌握人力资源管理的基本理论和方法，熟悉人力资源管理的基本流程和关键环节，提升在实际工作中管理人的能力，我们请中国人民大学周文霞老师主编了《人力资源管理》这本教材。参加本书编写的作者有：周文霞、李博、郭桂萍、刘芳芳、纪玉峰、史军、吴元敏、张立东，由周文霞担任主编，拟订编写提纲并统改定稿，李博、郭桂萍担任副主编，协助主编审阅了初稿。

本书以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，贯彻党的十六大“坚持以人为本，树立全面、协调和可持续发展的科学发展观”精神，力求吸收国内外教材精华并结合我国改革开放新形势的需要而设计和编写。本书简明通俗，重点突出，既适合自学，又适合党校、行政学院、高等院校和其他成人高等教育有关专业作为教材使用。

书中如有不妥之处，敬请读者指正，以便进一步修改完善。

中国城市出版社

中共中央党校函授学院

2004年3月

前 言

人力资源是组织最重要的资源，但这并不意味着人力资源可以自动、自发地形成组织的竞争优势。事实上人力资源作用的发挥、价值的体现要通过人力资源管理来实现。面对一个组织拥有的人力资源，用不同的理念、不同的制度、不同的方法由不同的人来进行管理，其结果将迥然不同。优秀的人力资源管理工作可以通过吸引人才、激励人才、发展人才形成组织的竞争优势。这就是为什么在人才市场竞争日益激烈的今天，人力资源管理备受重视的原因。

人力资源管理工作者固然需要学习新的管理理念，提升管理技能。但无数成功的经验告诉我们，单靠人力资源管理部门和人力资源管理工作者对人力资源管理的重视是远远不够的，只有在一个组织中上上下下形成共识，所有的管理工作都把对人力资源的开发与管理视为自己的职责，人力资源管理才能发挥出其整体效益。

本书是一本写给党校系统工商管理专业在职学习者和其他高等教育有关专业教学使用的教材，它并不专门针对人力资源工作者，而是面向所有的工商管理者和有志于成为管理者的人。全书共设十章，比较系统地介绍了人力资源管理的理论、方法和技术。第一章是绪论，主要定义了人力资源管理的几个基本概念，探讨了人力资源管理的理念基础，简要介绍了人力资源管理的发展历史，比较了人力资源管理的两种典型模式——美国模式和日本模式的不同和优劣之处，以及对中国人力资源管理的借鉴意义，着重分析了人力资源管理的发展趋势和面临的挑战，以及人力资源管理工作者所应具备的基本能力，目的在于使读者通过本章的

学习，能够对人力资源管理整体框架有一个大致的了解。工作分析和人力资源规划是人力资源管理的基础性工作。第二章和第三章就是由此展开论述的。第二章围绕工作分析这一核心内容，介绍了工作分析的内涵，阐述了工作分析的一般程序；列举了在工作分析中经常用到的一些方法，重点讨论了工作分析所形成的两个重要结果，即，工作说明书和工作规范。第三章主要介绍了人力资源规划所包含的内容以及制定人力资源规划的过程、人力资源需求的预测技术、人力资源供给的预测技术、人力资源的供求调节技术以及人力资源信息系统的建立；在本章的最后还介绍了弹性人力资源规划与企业经营环境之间的关系。第四章的内容是员工的招聘与甄选，阐述了招聘的任务和程序，分析了影响招聘的外部因素和内部因素，介绍了员工招聘和甄选的主要方法。第五章是员工培训，介绍了培训的概念、内容及类型，讨论了有关的学习理论及其在培训活动中的运用；分析了培训的一般程序，并对培训的几种主要方法进行了专门的介绍和讨论。第六章着重阐述绩效考核的内涵以及它在组织人力资源管理中的重要作用，通过对绩效考核指标的分解和设计、常用的几种绩效考核方法和技术的应用、绩效面谈和绩效改进等问题的介绍，帮助大家掌握如何运用绩效考核来对员工的工作绩效进行考核和评价，规避绩效考核过程中可能出现的问题，提高大家通过绩效考核来对员工行为进行有效引导和管理的技能。第七章着重阐述薪酬体系（薪酬水平、薪酬等级和薪酬结构等）的设计过程和方法技术，并以几种常见的激励性薪酬制度的设计要点为例说明如何才能使薪酬制度更具有激励性。最后根据企业中不同类型员工的工作性质特点分别探讨了它们各自适用于何种薪酬方案。第八章介绍了中西方员工福利制度的形成、发展特点和未来的发展方向，阐述了福利制度的构成和内涵，分析了福利制度设计对于企业吸引和保留员工的重要作用。最后以弹性福利计划为例描述了福利制度设计的基本思路和步骤。第九章集中讨论了劳动关系与合同管

理、宏观人力资源配置、职业生涯管理三大问题。在劳动关系与劳动合同管理中，主要介绍了劳动关系的内容和法律特征、解决劳动争议的途径和方法、劳动合同的主要内容以及对劳动合同的管理；围绕人力资源的配置，主要论述了人力资源市场、人力资源流动和就业指导几个问题。职业生涯的管理是本章的重点，在这一部分，主要介绍了职业生涯管理的意义、职业选择的理论、个人职业发展阶段、职业生涯管理中组织的任务四个方面的内容。第十章是员工激励，人力资源管理的每一个步骤和环节都可以成为对员工有效激励的手段。本章从激励的含义和心理学原理入手，阐述了管理学领域的经典激励理论及其对实践的现实意义，最后指出针对不同类型的员工应该采用不同的激励手段，并且介绍了几种常见的激励方法。

本书的特点是简明通俗、重点突出，每一章正文之前都有内容提要、学习目标，后面有小结、思考题和案例分析题，便于读者自学和理解。这本书是团队合作的成果，在写作过程中参考和引用了国内外学者的著作和成果，借此机会深表谢忱。对于本书中存在的不足之处，敬请读者批评指正。

周文霞

2003年12月于中国人民大学

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 人力资源管理的基本概念	2
第二节 人力资源管理的理念基础——人性假设	8
第三节 人力资源管理的历史发展	14
第四节 美日人力资源管理模式比较	19
第五节 现代人力资源管理面临的挑战	22
第二章 工作分析	34
第一节 工作分析的内涵	35
第二节 工作分析的程序	40
第三节 工作分析的方法	44
第四节 工作分析的结果	59
第三章 人力资源规划	70
第一节 人力资源规划的定义与作用	72
第二节 人力资源规划的内容与过程	77
第三节 人力资源规划的预测技术	82
第四节 企业经营环境与弹性人力资源规划	94
第四章 招聘与甄选	101
第一节 招聘的任务和程序	102
第二节 影响招聘的因素	108
第三节 甄选的意义和过程	119

第四节	甄选的方法	123
第五章	员工培训	142
第一节	员工培训概述	143
第二节	培训程序	154
第三节	培训的方法	165
第六章	绩效考核与绩效管理	176
第一节	绩效考核的程序和方法	177
第二节	绩效面谈	195
第三节	绩效考核效果的评估	202
第七章	薪酬管理	211
第一节	薪酬管理的作用	212
第二节	薪酬体系的设计	220
第三节	绩效工资与激励工资	233
第四节	不同类型员工的薪酬方案	240
第八章	员工福利	249
第一节	员工福利的形成与发展	249
第二节	员工福利的内涵和作用	252
第三节	弹性福利计划	260
第九章	劳动关系与职业管理	269
第一节	劳动关系与合同管理	270
第二节	人力资源调配	286
第三节	职业生涯管理	294

第十章 员工激励	317
第一节 激励的概念和作用	318
第二节 激励理论	322
第三节 激励技能在人力资源管理中的应用	341

第一章 绪 论

内容提要：

本章主要定义了人力资源管理的几个基本概念，探讨了人力资源管理的理念基础，简要介绍了人力资源管理的发展历史，比较了人力资源管理的两种典型模式——美国模式和日本模式的不同和优劣之处，以及对中国人力资源管理的借鉴意义，着重分析了人力资源管理的发展趋势和面临的挑战，以及人力资源管理者所应具备的基本能力，目的在于使读者通过对本章的学习，能够对人力资源管理整体框架有一个大致的了解。

学习目标：

1. 掌握人力资源、人力资本、人力资源管理以及战略性人力资源管理等基本概念。
2. 掌握人性的具体内容和特点。
3. 了解人力资源管理的发展历史和面临的挑战。
4. 重点掌握人力资源管理的发展趋势。

案例：

西门子的“法宝”

德国西门子公司是一家拥有 40 多万名员工，以电子、电器为主要产品的高科技跨国公司，截至 2002 年 9 月底，西门子在华长期投资总额超过 6.1 亿欧元，在全国各地有 40 多家公司，26 个地区办事处，为 2 万 1 千多人提供了就业机会。至今，西门子公司已走过了 150 多年的发展历史。在世界经济这个大舞台上，有多少企业来去匆匆，起落无影。那么，西门子公司在激烈的市场竞争中保持长盛不衰的奥妙何在呢？总结其成功的经

验，其中最重要的一条就是公司上下十分重视人力资源的管理和开发。人力资源管理部门在公司处于举足轻重的地位，各层人事主管都是各级领导班子的成员，他们大力开发国际化的经营人才，加强后备人才的培养，关心爱护每一位员工，挖掘每一位员工的潜能，由此赢得了员工的真诚合作，充分调动了员工的工作积极性，为企业的发展不断注入了活力。西门子公司的奇迹证明，注重人力资源管理，是企业竞争中赢得优势的重要“法宝”。

第一节 人力资源管理的基本概念

人力资源管理是管理学的重要分支。随着人们在组织中的重要性得到日益广泛的认同，人力资源管理也成了管理者的必修课程，人力资源管理的基本概念在人们的口头上和媒体中出现的频率越来越高。但仔细分析就可以发现，人们对这些基本概念的认识和理解远没有达到清晰和一致的程度。概念是思维的基本工具，是理论之网的“网上纽结”。因此，在详细介绍这门学科之前，有必要首先对其最基本的概念做出分析和界定。

一、人力资源

要理解人力资源一词的定义，需要从内涵和特点两个方面分析。人力资源是一个与自然资源或物质资源相对应的范畴。从内涵上看，所谓人力资源是指储存在人体内的、能按一定要求（质量、速度、消耗）完成一定工作的体能和智能资源。这些体能和智能由人的感知、气质、性格、兴趣、动机、态度、能力等个人素质和知识、技能综合而成，它们通过先天遗传和环境教育过程而形成。同时，人力资源也包括由人构成整个组织时所产生的整体特性和效力。这是一个从行为学角度给出的操作性定义。根据这个定义，我们可以对人力资源进行具体的客观测量和评

价。这个定义也表明人力资源是以人的生命为载体的社会资源，它不可能离开具体的个人而存在。因此，我们也常常把具有智力劳动和体力劳动能力的人的总和称为人力资源。

人力资源作为国民经济资源中的一个特殊部分具有以下几个主要特点：

1. 生物性。人力资源存在于人体之中，是有生命的活的资源，与人的自然生理特征相联系，人的最基本的生存需要带有某些生物性的特征。要尊重人的基本需要，并想方设法满足人的基本需要，这是人力资源管理 and 开发的前提。

2. 时效性。个体的生命具有成长、发展、衰亡的周期性。因此，人力资源的形成、开发、使用都受到时间方面的制约和限制。人在不同的年龄阶段有不同的生理心理特点，对人力资源的开发使用要用当其时，人力资源长期闲置或学非所用，就会造成极大的浪费。

3. 能动性。人有意识有目的，具有主观能动性。人在从事各种活动中，总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上，能根据外部环境的可能性、自身的条件和愿望，有目的地确定活动的方向，有创造性地选择自己的行为。因此，衡量人力资源开发程度如何，就看开发者对人力资源能动性发挥得如何。

4. 可再生性。人力资源是一种可再生的资源。它以人身为天然载体，其再生性可以通过人力资源总体内部各个个体的不断替换更新和恢复过程得以实现，在一段时间内是用之不尽、可充分开发的资源。

5. 高增值性和高风险性。人力资源在开发和使用过程中，一方面可以创造财富，另一方面可以通过知识经验的积累、更新，提升自身的价值，从而使组织实现价值增值。但同时人力资源也具有高风险性。人才的流失、人员的内耗，都会严重影响到组织整体目标的实现。人力资源到底为组织带来的是价值增长还是风险加大，很大程度上取决于内部的人力资源管理。人力资源

管理之所以重要，也充分体现在这一点上。

二、人力资本

“人力资本”这一概念的原始形态可以追溯到西方经济学的开山鼻祖亚当·斯密。亚当·斯密在《国民财富的性质和原因的研究》一书中对“资本”作了定义，并将资本划分为固定资本和流动资本。他所谓的“固定资本”，不仅包括机器和工具、建筑物、改良的土地，而且包括“社会上一切人学到的有用才能”。他说：“学习是一种才能，须受教育，须进学校，须做学徒，所费不少。这样费去的资本，好像已经实现并固定在学习者的身上。这些才能，对于他个人自然是财产的一部分，对于他所属的社会，也是财产的一部分。工人增进的熟练程度，便利劳动、节省劳动的机器和工具同样看作社会上的固定资本。学习的时候，固然要花一笔费用，但这种费用，可以得到偿还，赚取利润。”亚当·斯密在这里所表述的思想，就是人力资本概念的基本含义。

第一次正式提出“人力资本”概念的是美国经济学家沃尔什，而真正对这一概念的内涵作出明确表述的，是被称之为“人力资本之父”的美国经济学家舒尔茨。舒尔茨认为，人力资源不仅是自然性资源，而且更重要的是一种资本性资源，人力资本的投资收益率高于任何其他形态资本的投资收益率。人力资本是劳动者身上所具备的两种能力，一种是通过先天遗传获得的，是由个人与生俱来的基因所决定的；另一种是后天获得的，由个人努力经过学习而获得。总之，人力资本是指人们花费在人力保健、教育、培训等方面的开支所形成的资本。它是凝结在人身上可以作为获利手段使用的体力、健康、经验、知识和技能及其他精神存量的总称。与物质资本相比，它具有受益的长期性、不可预测性、存在的无形性以及与拥有者不可分割等特性。

人力资本概念的形成和广泛运用，标志着对人的问题的认识进一步深化。

三、人力资源管理

一般说来，人力资源管理包括宏观人力资源管理和微观人力资源管理两个部分。

宏观人力资源管理是指对一个国家或地区的人力资源管理，是在全社会的范围内，对人力资源的计划、配置、开发和使用。国家政府通过一系列制度、政策和措施，为人力资源的形成、开发提供条件，对人力资源在全社会范围的合理配置和有效使用进行协调和控制，这些都是宏观人力资源管理的体现。对人力资源进行宏观管理的目的在于调整和改善人力资源整体状况，使之适应社会发展的要求，促进社会经济的良性运行和健康发展。

微观人力资源管理是指特定组织的人力资源管理。这里的特定组织包括企业、事业单位、政府部门和其他公共部门等各种类型的组织。人力资源管理在这里的主要含义，是通过规划、招聘、甄选、培训、考核、报酬等各种技术与方法，有效地运用人力资源来达成组织目标的活动。人力资源管理的实质是对人的管理。

人力资源是组织重要而稀缺的资源，也是组织创造价值的重要源泉。但这并不意味着一个企业有了足够的人力资源就一定具备了竞争优势。人力资源只是形成企业竞争优势的一个必要条件。人力资源作用的发挥、优势的形成要通过人力资源管理来实现。通常一谈到人力资源管理，人们往往容易首先想到配备职员、培训开发、绩效考核、工资福利等功能性的活动，而忽略对人力资源管理的战略性把握。实际上，人力资源管理是从宏观战略到微观操作的全面系统的管理。图 1—1 表示的就是人力资源管理的基本模型。

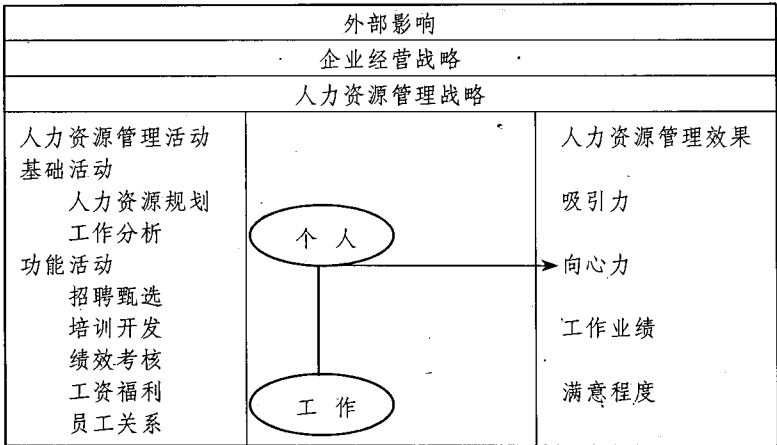


图 1—1 人力资源管理的基本模型

图中最上层的外部影响，是指影响人力资源管理活动及效果的外部环境因素，如社会的经济状况、外部劳动力市场、国家有关的法令法规等。人力资源管理必须对这些外部因素保持高度的敏感，根据外部环境的变化，及时调整组织的管理战略方针。要做好人力资源管理工作，还必须对组织的经营战略有清醒的认识，例如，组织的宗旨是什么？长期目标是什么，即我们要办成什么样的企业？3—5 年的中期目标是什么？下年度的短期目标是什么？然后根据组织发展的长期、中期、短期目标来制定组织的人力资源管理战略，使人力资源管理战略对组织的经营战略起支撑和推动作用。例如，为了实现组织的经营战略，我们要采用什么样的人力资源政策？建立什么样的组织文化？为了保证组织的长期发展，我们应采取什么样的方式选拔接班人？是外部招聘还是内部培养？为了保持吸引力和竞争力，我们应采取什么样的福利策略？是提高福利待遇鼓励长期服务还是用短期高现金收入来吸引员工？经营战略确定了未来组织的生产规模、技术状况、工艺流程，为了适应组织的发展，我们需要什么类型的员工？数

是多少？质量又如何？到哪里去寻找？这些都是人力资源战略所应包含的内容。可见，人力资源战略是组织战略中不可缺少的组成部分。

制定了人力资源管理战略后，就应该把这些战略目标分解到人力资源管理的各项活动中，以确保战略目标的实现。模型图中的下半部分围绕着人与工作相互适应这一核心内容，我们列出了人力资源管理的各项具体活动。人力资源管理活动可以归结为两类：一类是基础性的，一类是功能性的。基础性的活动主要包括工作分析和人力资源规划。工作分析是确定完成各项工作的具体任务、规范要求、责任权限以及所需的知识和技能的系统过程，通过工作分析形成描述工作要求的《工作说明书》和描述工作任职资格的《工作规范》。而人力资源规划则是系统地检查、预测人力资源需求的过程。通过人力资源规划，以确保组织在需要的时候能够聘用到合适的员工。基础性的人力资源管理活动为功能性的人力资源管理活动创造条件，提供支持。功能性的人力资源管理活动主要有招聘甄选、培训开发、绩效管理、工资福利等。首先，功能性的人力资源管理活动是在基础性的人力资源管理活动基础上进行的。例如，招聘甄选时吸引足够数量的应聘者，从中录用那些最适合招聘岗位需要的个人的过程。这项工作必须在工作分析的前提下展开。如果招聘者不知道胜任某项工作的资格条件，那么员工的招聘和甄选就将是漫无目的的。培训开发是组织采用有效的步骤和方法，促进员工学习和提高，以使其胜任工作、谋求发展的过程。工作分析提供的信息对培训开发项目的确定很有价值。工作规范指出了一项工作所需的特殊知识和技能，如果这一职位上的员工不具备所要求的条件，就必须对其进行有目的的培训。绩效考核是对员工工作业绩进行考察评价的过程，它也应当以员工完成工作说明书中规定的职责情况的好坏为依据。其次，各种功能性的人力资源管理活动之间是相互影响、相互制约的。在某一职能板块中作出的决策势必会影响到另