



面向 21 世纪高职高专规划教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI RENLI ZIYUAN GUANLI RENLI ZIYUAN GUANLI

辛士祥 葛书环 主编

航空工业出版社

主要内容

面向 21 世纪高职高专规划教材

人力资源管理

主 编 辛士祥 葛书环

副主编 杨凤义 黄春丽 徐伟佳

人力资源管理
Renli Ziyuan Guanli

航空工业出版社出版发行
(北京市安定门外小关街 14 号 100029)

发行电话: 010-64813612 010-64813613

航空工业出版社

2008 年 6 月第 1 版
32 开 787×960
印数: 1-3000
定价: 28 元

内容提要

本书是为高职高专院校经济管理专业编写的人力资源管理课程教材。

全书共十章,分别讲述人力资源管理导论、人力资源规划、职务管理、员工招聘与录用、培训与开发、绩效考评、薪酬管理、劳动关系管理、职业发展以及人力资源测评。

本书可作为各类高职高专学校人力资源管理课程的基本教材,也可供企业人力资源管理实践工作者和人事管理人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 辛士祥, 葛书环主编. —北京: 航空工业出版社, 2008.6

ISBN 978-7-80243-147-8

I. 人… II. ①辛…②葛… 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 070917 号

人力资源管理

Renli Ziyuan Guanli

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

发行电话: 010-64815615 010-64978486

北京市科星印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经售

2008 年 6 月第 1 版

2008 年 6 月第 1 次印刷

开本: 787×960

1/16

印张: 19.25

字数: 356 千字

印数: 1—5000

定价: 28 元

编者的话

改革开放以来,中国经济快速增长,企业在市场经济大潮中的竞争愈加激烈,企业竞争力的核心是人力资源的竞争,这已经成为企业界人士的共识。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,对绩效考评、薪酬管理、职业发展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。鉴于此,关于人力资源管理方面的教材大量涌现。然而,针对高职高专类院校人才培养特色,适合于高职高专类院校学生使用的人力资源管理方面的教材却比较少见。

本教材就是针对高职高专类院校人才培养特色和学生就业特点而编写的。全书特别注重教材的使用对象,加强教材的针对性、实用性和可操作性,突出体现教材本身的实务性特征,并且适用于人力资源管理职业资格考试。在内容的选择上力求理论分析的精炼,突出“必需”和“够用”的原则。实务及案例的选择注重较强的实效性、代表性和典型性。语言表述通俗易懂、便于理解。体例编排简洁明了、结构紧凑。思考题和练习题具有鲜明的实战性特征。总之,本教材在内容选择、语言表述、结构安排等方面针对高职高专类院校学生学习特点做了积极的努力和有益的尝试。

本教材由辛士祥、葛书环主编,杨凤义、黄春丽、徐伟佳任副主编。葛书环同志拟定编写大纲,辛士祥负责统筹定稿,杨凤义、黄春丽、徐伟佳等同志协助组稿。全书编写分工情况如下(按撰写章节先后顺序):

黄春丽:第一章、第二章、第九章

葛书环:第三章、第八章

杨凤义:第四章

辛士祥:第五章、第七章

徐伟佳:第六章、第十章

尽管做出了很大努力,但限于作者水平有限,书中不完善之处在所难免,敬请各位专家、学者和广大读者不吝批评指正。

请将本书的长处告诉别人,请把本书的不足通知作者。

编者
2008年6月

目 录

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源管理概述	1
一、人力资源的含义、特征和作用	2
二、人力资源管理的概念与原理	6
第二节 人力资源管理的演变	9
一、人力资源管理的发展过程	9
二、未来的人力资源管理	14
第三节 人力资源管理的内容、职能和组织结构	15
一、人力资源管理的主要内容	15
二、人力资源管理职能 (Human Resource Management Functions)	16
三、人力资源管理部门的设置	18
课后练习	19
本章小结	19
第二章 人力资源规划	21
第一节 人力资源规划概述	22
一、人力资源规划的概念	22
二、人力资源规划的作用	22
三、人力资源规划的内容、种类	24
四、人力资源规划的基本程序	25
五、人力资源规划的发展趋势	28
第二节 人力资源需求预测	29
一、企业进行人力资源需求预测要考虑的因素	29
二、人力资源需求预测的步骤	30
三、人力资源需求预测方法	30
第三节 人力资源供给预测	35
一、企业内部人力资源供给预测	35
二、企业外部人力资源供给预测	39
第四节 人力资源规划的编制	39
一、基础性的人力资源规划	39
二、业务性的人力资源计划	40
第五节 人力资源信息系统	41

一、人力资源信息系统 (HRIS) 的含义	42
二、建立人力资源信息系统的步骤	42
三、人力资源信息系统的用途	43
课后练习	43
本章小结	44
第三章 职务管理	46
第一节 工作分析概述	47
一、工作分析的基本术语	47
二、工作分析的定义	49
三、工作分析的内容	49
四、工作分析的作用	50
第二节 工作分析的程序	52
一、准备阶段	52
二、调查阶段	52
三、分析阶段	53
四、完成阶段	53
第三节 工作分析的方法	54
一、实践法	54
二、观察法	54
三、面谈法	54
四、问卷调查法	55
五、关键事件法	55
六、记录法	55
第四节 工作说明书	56
一、工作识别	56
二、工作概要	57
三、工作职责	57
四、工作权限	57
五、绩效标准	57
六、领导关系	57
七、工作环境	58
八、工作规范	58
课后练习	59
本章小结	59

第四章 员工招聘与录用	61
第一节 员工招聘概述	61
一、员工招聘的意义、地位和原则	62
二、员工招聘的基本程序	65
三、招聘者应具备的基本素质	70
第二节 人力资源招募	71
一、招募的主要来源渠道及比较	71
二、员工招募的方法	74
第三节 人力资源的甄选与测试	81
一、员工的甄选	81
二、人员测试技术	82
第四节 人员录用	99
一、录用决策	99
二、录用程序	100
第五节 招聘评估	102
一、招聘评估的作用	102
二、招聘成本效益评估	103
三、录用人员评估	104
四、信度和效度评估	105
课后练习	107
本章小结	107
第五章 培训与开发	109
第一节 人力资源培训与开发概述	110
一、人力资源培训与开发的基本概念	110
二、人力资源培训与开发的意义	110
三、人力资源培训与开发类型	111
四、人力资源培训与开发体系	113
第二节 人力资源培训流程	113
一、培训需求分析	113
二、确立培训目标	115
三、制定培训计划	115
四、实施培训计划	115
五、评价培训效果	116
第三节 人力资源培训方法	116

10	一、案例教学法	117
10	二、亲验式练习法	118
50	第四节 人力资源培训与开发评估	120
20	一、人力资源培训与开发评估的含义和内容	120
05	二、人力资源培训与开发评估的原则	121
15	三、人力资源培训与开发评估的方法	122
15	课后练习	123
45	本章小结	124
18	第六章 绩效考评	126
18	第一节 绩效考评管理概述	126
58	一、绩效考评的概念和特点	127
90	二、绩效考评的意义	128
90	三、绩效考评的作用	130
001	四、绩效管理	131
501	五、绩效管理过程	131
501	第二节 绩效考评的程序、特点与原则	133
801	一、绩效考评程序	133
401	二、绩效考评的特点	134
201	三、绩效考评的原则	135
501	第三节 绩效目标与绩效计划	136
501	一、设计绩效目标	136
901	二、绩效计划的确定	137
011	三、建立绩效考核评价指标体系	137
011	四、目标的分解	139
011	第四节 绩效考评的种类与方法	140
111	一、绩效考评的种类	140
811	二、绩效考评的方法	143
811	三、绩效考评中存在的问题及相应的解决办法	149
611	第五节 绩效考评的实施过程	151
211	一、确定绩效考评的内容	151
211	二、确定绩效考评的时间	152
211	三、建立有效的绩效考评体系	153
811	四、进行绩效考评面谈	154
811	第六节 绩效考评的反馈、评估与控制	156

一、绩效反馈目的	156
二、绩效反馈的方法	156
三、绩效考评的信度和效度	157
四、绩效的改进	158
课后练习	159
本章小结	160
第七章 薪酬管理	162
第一节 薪酬的本质与作用	163
一、薪酬的本质	163
二、薪酬的作用	163
三、薪酬的公平性	165
四、影响薪酬的因素	166
第二节 薪酬理论	170
一、传统薪酬理论	170
二、现代薪酬理论	172
第三节 薪酬的结构和体系	175
一、薪酬的基本概念解析	175
二、薪酬体系模式	178
第四节 薪酬的设计与管理	180
一、薪酬设计的步骤	180
二、薪酬结构线的确定及应用	181
三、薪酬分级	183
四、薪酬的管理与调整	185
五、技能薪酬的设计	187
六、宽带薪酬	187
第五节 特殊群体的薪酬	188
一、管理人员的薪酬	188
二、专业人员的薪酬	188
三、销售人员的薪酬	188
第六节 奖励制度	189
一、奖励的类型	189
二、奖励的管理	190
三、奖励计划的分类	192
第七节 福利	193

一、福利的概念	193
二、福利的作用	194
三、福利的形式	194
四、福利的管理	195
五、弹性福利制度	196
第八节 人工成本管理	198
一、人工成本的概念和构成	198
二、确定人工成本应考虑的因素	198
三、非经济报偿	199
四、薪酬保密和薪酬压缩	201
第九节 年薪制	202
一、年薪制基本概念	202
二、国外的年薪制	203
三、我国经营者的年薪制	204
课后练习	206
本章小结	207
第八章 劳动关系管理	208
第一节 劳动关系的概念和类型	208
一、劳动关系的概念	208
二、劳动关系的类型	210
第二节 劳动合同	211
一、劳动合同的概念和内容	211
二、劳动合同的格式	213
三、劳动合同的订立、续订、变更和解除	213
第三节 社会保险	218
一、基本养老保险	218
二、失业保险	219
三、医疗保险	220
四、工伤保险	220
五、女工生育保险	221
六、农村养老保险	222
第四节 劳动争议与处理	224
一、劳动争议的种类	224
二、劳动争议处理的方式及程序	225

第五节 职业安全与卫生管理	232
一、职业安全与卫生管理的含义、组成及价值	232
二、影响职业安全与卫生管理因素	233
三、职业安全与卫生制度建设	234
课后练习	237
本章小结	238
第九章 职业发展	240
第一节 员工职业发展概述	240
一、职业发展的概念	241
二、影响职业发展的因素	241
三、员工与组织在职业发展方面的关系	242
四、职业发展道路的特点	243
五、职业发展中的系留点	248
第二节 员工职业发展的管理	250
一、员工职业发展规划的制定	250
二、员工职业发展管理的实施	251
课后练习	252
本章小结	253
第十章 人力资源测评	256
第一节 员工健康的测评	257
第二节 员工素质的测评	262
第三节 员工管理能力的测评	269
第四节 测评参考答案	272
第五节 不同岗位常见测评指标及定义	278
一、不同岗位常见测评指标	278
二、测评指标的定义	279
第六节 测评指标权重的确定	280
一、主观加权法	281
二、专家加权法	281
三、德尔菲咨询法	281
四、简单比较加权法	282
五、对偶比较法	282
六、回归分析法	282
课后练习	282

本章小结	283
参考答案	284
第一章	284
第二章	284
第三章	286
第四章	288
第五章	290
第六章	290
第七章	291
第八章	291
第九章	292
第十章	292

第一章 人力资源管理导论

【学习目标】

通过本章的学习，理解人力资源管理的概念及特点；了解人力资源管理理论的形成和发展；理解人力资源管理的基本原理；重点掌握人力资源管理的职能；了解人力资源管理的内容；掌握人力资源管理的组织结构和人员类型。

【重点问题】

重点掌握人力资源管理的职能和重要性，人力资源管理的组织结构和人员类型。

【难点问题】

人力资源管理的职能。

【引例】

B县经销商吕老板在建材行业摸爬滚打近10年，成功完成了资本的原始积累。眼看公司一天天发展壮大，家族管理弊端日益严重，自己又不能像年轻时那样事必躬亲，他一心想请来个能人委以重任，但物色多次，人家总是嫌他的庙小、不规范，不肯屈就。吕老板真是愁肠百结，好在“皇天不负苦心人”，后来他终于挖来了县水泥厂销售科的王科长。过程是这样的：去年这个时候，吕老板听说县水泥厂濒临破产，立即意识到挖人才的机会来了。该水泥厂销售科的王科长是个人才，42岁，有多年的销售和管理经验，为人诚实守信，非常敬业，在销售岗位上有过突出贡献，在业内赫赫有名。吕老板以前和他接触过几次，有意请他过来帮忙，都被他婉言谢绝了。这次水泥厂即将破产，王科长面临失业，而他的儿子第二年就要参加高考等着用钱。虽然县城的消费水平相对较低，但是每月的食物消费、水电费、交通费和通讯费等加起来也是一笔不小的开支。

吕老板趁机找到王科长，有意请他来公司当副总，一人之下、众人之上，主管销售，实行年薪制，年薪6万元。在王科长最困难的时刻，这么诱人的条件，犹如雪中送炭，王科长感激得不知如何报答，他将此恩铭记于心。

试分析：吕老板的经验说明了什么？

第一节 人力资源管理概述

现代管理大师彼得·德鲁克曾说过：“企业只有一项真正的资源：‘人’。”

21 世纪是真正的全球企业时代，企业全球化迫使管理者寻找并维持竞争优势。越来越多的企业开始意识到人在企业中的地位，人力资源管理作为管理学的重要分支之一，在企业管理中起着至关重要的作用。在适当的时间，适当的地点，拥有适当的人，是一家公司成功的关键所在。

一、人力资源的含义、特征和作用

（一）与人力资源相关的基本概念

资源是一个经济学术语，一般可以把社会资源分为物质资源和人力资源，人力资源是与自然资源或物质资源相对应的一个概念。我们首先在明确人口资源、劳动力资源以及人才资源等概念之后，再对人力资源做出精确定义。

人口资源是指一个国家或地区的人口总体。其重要表现是数量概念，但它是一个最基本的底数。与之相关的人力资源、劳动力资源、人才资源皆以此为基础，如图 1-1 所示。

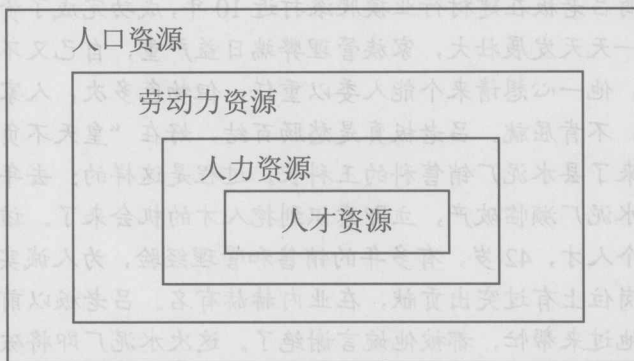


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源的关系

劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力并在“劳动年龄”范围之内的人口总和。按照《劳动法》规定，劳动力资源的年龄通常在 16~60 岁之间。

人才资源则是指一个国家和地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人的总称，它重点强调人的质量方面，强调劳动力资源中较杰出的、较优秀的那一部分，表明一个国家和地区所拥有的人才质量。

总体来说，人口资源与劳动力资源突出数量，人才资源侧重质量。

（二）人力资源的概念

人力资源是人口数量与质量的统一，是潜在人力与现实人力的统一。对于

什么是人力资源,目前学术界有很多不同的看法。伊凡·伯格(Ivan Berg)认为,人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。内贝尔·埃利斯(Nbbil Alias)认为,人力资源是企业内部成员及外部人员,即经理、雇员和顾客等可提供潜在服务及有利于企业预期经营活动的成员总和。雷西斯·列科(Rensis Lakere)认为,人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值等。人力资源(Human Resource)的概念可以归纳为:一定范围内的人口中所具有劳动能力的人的总和,是能够推动社会和经济发展的具有一定智力和体力劳动能力的人的综合体,它是包括在人体内的一种生产能力,表现在劳动者身上并以劳动者数量和质量来表示的资源。

我们可以从宏观和微观两个层面上理解人力资源的概念。在宏观意义上,人力资源的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的;在微观意义上,则是以部门和企、事业单位进行划分和计量的。相对于自然资源而言,人力资源作为劳动力资源,既是生产的承担者,又是生产发展的实现者,即一切生产都是为了满足人的发展和社会全面进步的需要。因此,人力资源包括以下基本要点。其一,研究人力资源的目的,首先是为了有效地开发和运用“人力”。人力的最基本方面,包括体力和智力,如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识、技能四部分。这四个方面的不同配备组合,形成了内容丰富的人力资源。其二,人力资源所具有的劳动能力存在于人体之中,是人力资本的存量,是人们在社会实践活动的过程中,通过不断学习、总结和创新,积累和积淀下来的知识和技能,它们只有在劳动时才能发挥出来。其三,人力资源是一定范围的人口总体,是一个宏观的概念。

(三) 人力资源的特征

与自然资源和物质资源相比,人力资源在质、量、时、空方面具有以下特征:

1. 主观能动性

这是人力资源区别于其他资源的最根本的特征。人能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界。在改造世界的过程中,人能通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。因而人力资源在经济建设和社会发展中起到了积极的和主导的作用,其他资源则处于被动使用的地位。人力资源的能动性主要体现在以下三个方面:(1)自我强化:通过接受教育或主动学习,使得自己的素质(如知识、技能、意志、体魄等)得到提高。(2)选择职业:在人力资源市场中具有择业的自主权力,即每个人均可按自己的爱好与特长自由地选择职业。(3)积极劳动:人在劳动过程中,会产生敬业、爱

业精神,能够积极主动地利用自己的知识与能力、思想与思维、意识与品格,并有效地利用自然资源、资本资源和信息资源为社会和经济的发展创造性地工作。

2. 两重性

人力资源既是投资的结果,同时又能创造财富,或者说,它既是生产者,又是消费者。一切生产最终都是为人谋福利。人力资源的两重性,要求我们既要重视对人口数量的控制,更要重视人力的开发和人才的培养。充分地利用、开发现有的人力资源,将会产生很大的社会效益。

3. 时效性

人力资源的形成、开发和利用都要受到时间方面的限制。从个体角度来看,作为生物有机体的人,有其生命的周期;从社会角度来看,人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。因此,人力资源开发必须尊重其内在的规律性,使得人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态的平衡之中。

4. 可再生性

自然资源和物质资源一旦灭绝或耗尽,就不可能再生。但人力资源是以人身为天然的载体,是一种“活”的资源,并与人的自然生理特征相联系,是可再生的。人力资源的再生性是指人口的再生产和劳动力的再生产,社会通过人口总体和劳动力总体内各个个体的不断更换、更新和恢复的过程,实现人口的再生产和劳动力的再生产。“长江后浪推前浪,一代更比一代强”正说明了这个道理,任何社会都不会因为某一个个人或伟人的去世而停滞不前。

5. 社会性

人是构成人类社会活动的基本前提,人力资源从根本上说是一种社会资源,它的所有权,主要应归于社会,而不是属于某一社会经济单位。人力资源的社会性主要表现在以下几方面:(1)人力资源只有在一定的社会环境和社会实践中才能形成、发展和产生作用。人是社会的群体,离开社会群体而完全孤立的个体的人是不可能存在的。作为人力资源的人的劳动能力,是在劳动过程中得以形成和提高的能力。而劳动,特别是生产劳动,在任何时候都是人们结成一定社会关系从事改造自然的活动和过程,它是社会的实践活动。(2)人力资源的开发、配置、使用和管理是人类有意识的自觉活动。劳动是人的脑力和体力在生产使用价值过程中的运用,也可以说是人力资源的开发、配置、使用和管理的过程。人类有意识的自觉活动不但表现为对自然资源的开发利用是经过思考的、有计划、有目的的,而且随着社会生产力的发展,对人类自身蕴藏的人力资源开发、配置、使用和管理也是经过思考的、有计划的、有目的的,即是有意识的。而意识的本质则是社会的,是在人与人之间的相互交往中得以产生和发展的。

(四) 人力资源在经济发展中的作用

现代经济理论认为,经济增长的主要途径取决于以下四个因素:新的资本的投入;新的可利用自然资源的发现;劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高;科学、技术和社会知识储备的增加。后两项均是与人力资源密切相关的,它们对人力资源的质量起了决定性的作用。可以说,人力资源决定了经济的增长。经济学家也因此将人力资源称为第一资源。

对于发达国家来说,其资本资源较为丰富,自然资源也得到了比较充分的利用,对这两者追求的难度在不断地增大,这两种资源的获得对科学技术和知识依赖程度越来越大,并且越来越依赖于具有先进的生产知识和技能的劳动者本身的努力。因此,这些国家经济增长将主要依靠劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高和科学、技术与社会知识储备的增加。为此,发达国家一方面在其国内加大人力资源开发的力度,增加人力资源利用率,提高人力资源的质量,美国人力资本经济分析专家爱德华用因素分析法论证出:1929~1957年间的美国国民经济增长中,有23%的贡献份额来自教育的发展,即人力资源方面。这与舒尔茨所得到的结论是大致相同的。另一方面,发达国家正在不断地从发展中国家引进高素质的人才,增加和提高其人力资源的数量与质量,有资料表明,美国有半数以上的科学家和工程师均来自国外。

对于发展中国家来说,不断增加资本资源的投入,同时开发和利用更多的自然资源,对经济增长起到的促进作用肯定会远远高于发达国家。但是,这些国家的发展历史表明,单纯寻求更多的资本资源和自然资源,并不是一条真正切实可行的发展道路。这是因为,一方面,任何资本资源和自然资源在现实生产发挥作用的过程都离不开与之相应的劳动者技能和科学技术知识的运用。另一方面,更多的自然资源的开发和更多的资本资源的取得,同样需要科学技术的应用和具有相应知识技能水平的劳动者的努力。没有与经济发展相适应的科学技术 and 知识技能,发展中国家就根本无法有效利用它们可能获得的极其宝贵的资本和有限的自然资源。

综上所述,劳动者的平均技术水平和劳动效率的提高、科学技术的知识储备和运用的增加是经济增长的关键。由于这两个因素是与人力资源的质量密切相关的,因此,一个国家经济发展的关键在于如何提高人力资源质量,换句话说,人力资源的开发是生产发展和经济增长的最重要因素,也是社会进步的一个前提条件。