

高等学校管理类专业核心课程系列教材

GAODENG XUEXIAO GUANLI LEI

ZHUANYE HEXIN KECHENG XILIE JIAOCAI

人力资源管理

RENLI ZIYUAN
GUANLI

主 编 罗 哲



四川大学出版社

高等学校管理类专业核心课程系列教材
GAODENG XUOXIAO GUANLI LEI
ZHUANYE HEXIN KECHENG XILIE JIAOCAI

人力资源管理

RENLI ZIYUAN
GUANLI



四川大学出版社

责任编辑:王 锋
责任校对:唐一丹
封面设计:米茄设计工作室
责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 罗哲主编. --成都:四川大学出版社, 2010.3

ISBN 978-7-5614-4777-2

I. ①人… II. ①罗… III. ①劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 045505 号

书名 人力资源管理

主 编	罗 哲	
出 版	四川大学出版社	
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)	
发 行	四川大学出版社	
书 号	ISBN 978-7-5614-4777-2	
印 刷	四川锦祝印务有限公司	
成品尺寸	185 mm×260 mm	
印 张	17.25	
字 数	355 千字	
版 次	2010 年 3 月第 1 版	
印 次	2010 年 3 月第 1 次印刷	◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。电话:85408408/85401670/85408023 邮政编码:610065
印 数	0 001~2 000 册	◆本社图书如有印装质量问题,请寄回出版社调换。
定 价	29.00 元	◆网址:www.scupress.com.cn

版权所有◆侵权必究

前言

笔者从1994年开始从事人力资源管理的研究和教学至今,已经有十余年的时间。在这段时间里,有幸见证和参与了中国人力资源管理理论和实践的发展。从人力资源管理还是新鲜事物到今天各类人力资源管理理念百花齐放、百家争鸣,从计划经济时代的人事管理到社会主义市场经济条件下科学、系统的人力资源管理,这些变化无不让人感到欣慰,无不说明我国人力资源管理已经取得了长足的进步和发展。人力资源,作为第一资源和组织赢得竞争优势的关键,已经被越来越多的组织和管理者所重视,可以说,中国已经进入真正重视人力资源的价值、重视人力资源管理的时代。

编写人力资源管理教材的想法已经很久了,特别是近几年,国际国内宏观经济社会环境发生了显著变化,各类组织的人力资源管理实践有了新发展,而笔者对人力资源及人力资源管理也有了新的认识,希望能通过编写这本教材,对自己多年来从事人力资源管理研究和教学的心得做一个回顾和提炼,也尽可能为高校学生、科研工作者、政府和企业人员提供人力资源管理的理论体系和实践方法。本书中的很多观点与方法既有学习和借鉴国内外学者及管理实践者的成果,也有自己多年来管理实践的感悟和体会,希望能通过本书与同行们展开广泛而深入的讨论。

基于以上考虑,本书各章均以结构图的形式向读者简明扼要地介绍本章的内容和相互的逻辑联系,通过设定学习目标指导读者有针对性地学习和阅读,在写作中坚持管理理论紧密联系管理实践,各章的内容以理论体系为骨架,通过大量知名企业的管理实践和广为认可的图形、表格,生动形象地向读者介绍什么是人力资源管理以及如何实践人力资源管理。在每章结束的时候,通过设立思考题和案例分析题帮助读者消化本章所学的知识和方法,培养读者的系统思维能力。在内容上,本书共分为八章。第一章“人力资源管理导论”系统阐述了人力资源的含义和特征,人力资源管理的含义、职能和国内外不同的发展阶段以及人力资源管理面临的挑战。第二章“工作分析”重点阐述了工作分析的原则和作用,工作分析流程,工作分析的方法,工作说明书的编写,工作设计,其中工作分析的方法和工作说明书的编写选用了大量表格,具有很强的可操作性。第三章“人力资源规划”重点阐述了人力

资源规划的内容和作用，人力资源规划的程序，人力资源需求预测，人力资源供给预测，人力资源规划的综合平衡和评价。第四章“员工招聘”重点阐述了员工招聘的计划、人员甄选、人员录用与招聘评估。第五章“员工培训”重点阐述了培训的作用，培训需求分析，员工培训的设计，员工培训的实施，培训效果评估以及员工培训的新发展。第六章“职业生涯管理”重点阐述了职业生涯管理的相关理论，个人职业生涯管理，组织职业生涯管理以及个人职业生涯管理和组织职业生涯管理的匹配问题。第七章“绩效管理”重点阐述了绩效管理的含义，绩效管理与绩效评估的区别，绩效管理的过程和绩效管理的方法。第八章“薪酬管理”重点阐述了薪酬的职能、构成和影响因素，薪酬管理的原则和发展阶段，基本薪酬和可变薪酬的种类和设计，员工福利的内容与管理，薪酬管理的新发展。

希望本书能对丰富人力资源管理理论，指导人力资源管理实务有一定的帮助，能对提高组织的人力资源管理水平具有一定的指导意义。但由于学识所限，书中难免有一些观点需要商榷，恳请同行们批评指正，共同为我国人力资源管理的发展作出应有的贡献。

罗 哲

2010年2月

目 录

第一章 人力资源管理导论	(1)
第一节 人力资源概述	(3)
一、人力资源的概念	(3)
二、人力资源的特征	(5)
三、人力资源的数量和质量	(6)
第二节 人力资源管理概述	(8)
一、人力资源管理的含义	(8)
二、人力资源管理的主要职能	(9)
三、人力资源管理的发展	(9)
第三节 人力资源管理面临的挑战	(15)
一、经济全球化的挑战	(15)
二、价值多元化的挑战	(15)
三、人才市场化的挑战	(16)
四、管理柔性化的挑战	(16)
五、管理信息化的挑战	(16)
第二章 工作分析	(19)
第一节 工作分析概述	(20)
一、工作分析的含义及内容	(20)
二、工作分析的相关术语	(21)
三、工作分析的原则	(22)
四、工作分析与人力资源管理其他环节的关系	(23)
第二节 工作分析流程	(24)
一、明确工作分析目的	(24)
二、制订工作分析具体计划	(25)
三、确定并培训工作分析小组	(25)
四、收集工作信息	(26)
五、分析工作信息	(26)

六、形成工作分析产出·····	(27)
七、工作分析结果应用·····	(27)
第三节 工作分析的方法·····	(28)
一、资料分析法·····	(28)
二、观察法·····	(29)
三、访谈法·····	(30)
四、问卷调查法·····	(32)
五、工作日志法·····	(44)
六、关键事件法·····	(45)
第四节 工作说明书的编写·····	(46)
一、工作描述·····	(46)
二、工作规范·····	(49)
三、工作说明书的科学编制·····	(50)
第五节 工作设计·····	(53)
一、工作设计的含义·····	(53)
二、工作设计的内容及步骤·····	(54)
三、工作设计的方法·····	(55)
 第三章 人力资源规划·····	(63)
第一节 人力资源规划的概述·····	(65)
一、人力资源规划的含义·····	(65)
二、人力资源规划的主要内容·····	(65)
三、人力资源规划的作用·····	(66)
四、人力资源规划的种类·····	(67)
五、人力资源规划与人力资源管理其他环节的关系·····	(68)
第二节 人力资源规划的程序·····	(69)
一、调查分析阶段·····	(69)
二、预测供需阶段·····	(70)
三、制订规划阶段·····	(70)
四、规划实施、评估与反馈阶段·····	(70)
第三节 人力资源需求预测·····	(71)
一、人力资源需求预测的含义·····	(71)
二、影响人力资源需求的因素·····	(72)
三、人力资源需求预测的方法·····	(73)
第四节 人力资源供给预测·····	(79)
一、人力资源供给预测的含义·····	(79)

二、组织内部人力资源供给预测·····	(79)
三、组织外部人力资源供给预测·····	(84)
第五节 人力资源规划的综合平衡和评价·····	(85)
一、人力资源规划的综合平衡·····	(85)
二、人力资源规划的评价与控制·····	(86)
第四章 员工招聘 ·····	(89)
第一节 招聘概述·····	(91)
一、招聘的含义·····	(91)
二、招聘的原则·····	(91)
三、招聘的意义·····	(92)
四、员工招聘的程序·····	(92)
第二节 员工招聘的准备·····	(93)
一、制订招聘计划·····	(93)
二、选择招聘方式·····	(95)
三、发布招聘信息·····	(103)
第三节 人员甄选·····	(104)
一、人员甄选的概述·····	(104)
二、人员甄选的主要方法·····	(105)
第四节 人员录用与招聘评估·····	(112)
一、人员录用·····	(112)
二、招聘评估·····	(113)
第五章 员工培训 ·····	(116)
第一节 员工培训概述·····	(118)
一、员工培训的含义·····	(118)
二、员工培训的分类·····	(119)
三、员工培训的作用·····	(119)
四、员工培训与其他人力资源管理环节的关系·····	(121)
五、员工培训系统模型·····	(121)
第二节 培训需求分析·····	(122)
一、培训需求分析系统·····	(122)
二、培训需求分析方法·····	(125)
第三节 培训计划设计·····	(127)
一、明确培训目的·····	(127)
二、确定培训内容与培训对象·····	(128)

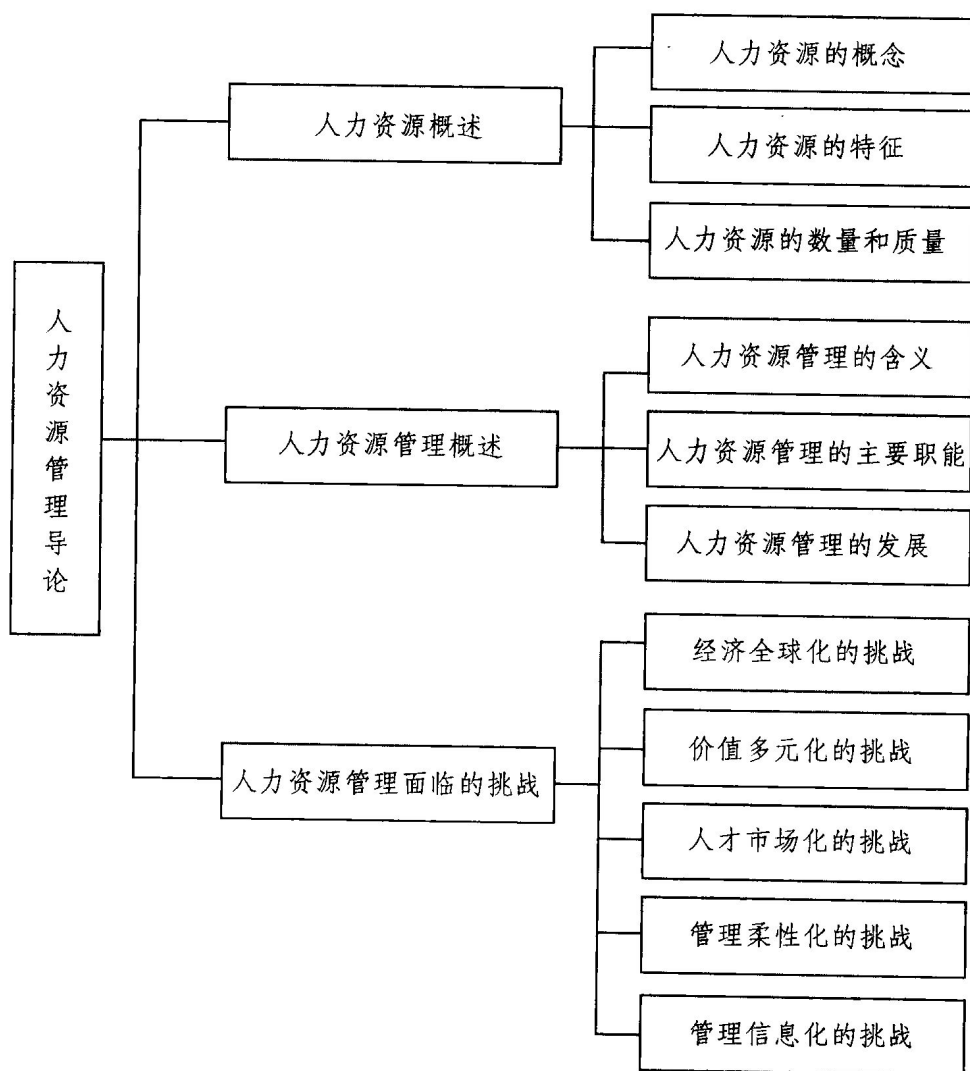
三、遴选培训师·····	(128)
四、安排培训时间和地点·····	(129)
五、选择培训方式·····	(129)
六、编制费用预算·····	(134)
七、培训计划的注意事项·····	(135)
第四节 培训项目实施·····	(136)
一、培训环境和培训工具的准备·····	(136)
二、课程实施·····	(137)
三、培训实施控制·····	(138)
第五节 培训效果评估·····	(138)
一、培训效果评估的主要模型·····	(138)
二、培训效果评估指标的设计·····	(141)
三、培训效果评估的方法·····	(142)
第六节 员工培训的新发展·····	(143)
一、注重对员工团队精神的培训·····	(143)
二、采用虚拟化的培训组织·····	(144)
三、倾向联合办学的培训模式·····	(144)
第六章 职业生涯管理·····	(147)
第一节 职业生涯管理概述·····	(149)
一、职业与职业生涯管理·····	(149)
二、职业生涯管理理论·····	(150)
三、职业生涯管理中的角色·····	(156)
四、职业生涯管理与人力资源管理其他环节的关系·····	(159)
第二节 个人职业生涯管理·····	(161)
一、职业生涯规划概述·····	(161)
二、个人职业生涯规划制订·····	(163)
三、个人职业生涯的阶段管理·····	(169)
第三节 组织职业生涯管理·····	(171)
一、组织职业生涯管理的概述·····	(171)
二、组织职业生涯管理的实施·····	(173)
第七章 绩效管理·····	(177)
第一节 绩效管理的概述·····	(179)
一、绩效·····	(179)
二、绩效管理·····	(181)

第二节 绩效管理的过程	(184)
一、绩效计划	(185)
二、绩效执行	(191)
三、绩效评估	(195)
四、绩效反馈	(200)
五、绩效评估结果的运用	(203)
第三节 绩效评估的方法	(207)
一、相对评估法	(207)
二、绝对评估法	(210)
三、目标管理	(215)
 第八章 薪酬管理	 (219)
第一节 薪酬概述	(221)
一、薪酬的含义及构成	(221)
二、薪酬的功能	(223)
三、薪酬的影响因素	(224)
第二节 薪酬管理概述	(227)
一、薪酬管理的内容和原则	(227)
二、薪酬管理的发展	(229)
第三节 基本薪酬	(230)
一、薪酬模式	(230)
二、基本薪酬体系设计流程	(233)
三、职位价值评价	(234)
四、薪酬调查与薪酬定位	(242)
五、薪酬结构设计	(248)
第四节 可变薪酬	(250)
一、个人可变薪酬计划	(250)
二、群体可变薪酬计划	(251)
三、短期可变薪酬计划	(252)
四、长期可变薪酬计划	(253)
第五节 员工福利	(254)
一、员工福利的概述	(254)
二、员工福利管理	(256)
第六节 薪酬管理的新发展	(257)
一、战略性薪酬管理	(257)
二、宽带薪酬	(258)

三、全面薪酬战略.....	(259)
四、弹性员工福利.....	(259)
参考文献.....	(263)
后 记.....	(265)

第一章 人力资源管理导论

本章结构图



本章学习目标

※ 掌握人力资源的含义、特征和人力资源的数量、质量及分类



- ※ 掌握人力资源管理的含义与主要职能
- ※ 熟悉人力资源管理的发展
- ※ 了解人力资源管理面临的挑战

开篇案例

阿里巴巴公司的人力资源管理

“我十年以来一直在忽悠，我倡导互联网的精神，倡导电子商务，倡导网商的精神。六年前，我跟一个很要好的商人朋友交流，我说刚刚推出了淘宝网，希望他将生意搬到网上做。他说，再说吧，有很多的时间。四年前，我又说，请将生意搬到网上，他说行了，现在忙不过来。两年前，他找到我激动地说，为什么不早说，我现在的生意都被淘宝网上的孩子抢走了。目前看来，被忽悠的人现在已经得到了好处。”

把互联网说到这个份上并做到极致的，只有阿里巴巴的掌门人马云。

阿里巴巴在业务成长的同时，马云坚信人员的成长同样重要。公司致力于协助员工与公司共同成长和发展，他提倡建立开放的学习平台，增强公司在市场中的竞争优势。

阿里巴巴对员工的培训分为3种类型：管理培训、通用培训和专业培训。管理培训按照层级分成3个级别，每级别由3~4门核心课程组成；通用培训由核心课程和基础课程组成，帮助员工提高职业能力；专业培训是帮助员工提高岗位技能的培训，让专业人员“术业有专攻”。

除了培训外，公司还建立了有序的人员发展机制，帮助员工规划在“阿里”的职业发展，也为公司储备技术和管理人才。阿里巴巴的人才分为P（专业序列）和M（管理序列）两大序列，无论是P序列人才还是M序列人才，都能在阿里巴巴找到最佳发展途径。P序列人才可以选择在本岗位上走得更深更专业，也可以结合自身特点和能力强项，在符合工作满2年且业绩良好的前提下申请到其他部门工作，迎接新职能带来的挑战。

此外，有管理潜力且业绩良好的员工还会被选拔进公司的管理储备库，称之为“创业计划”，提早预热管理培训和实践，为未来成为基层的团队领导打好基础。2008年起公司启动“接班人计划”，通过一系列培养手段帮助中高层管理者拓宽视野，提升管理境界，让“阿里”的管理之道得以传承，让“阿里”领导力得以发扬。2007年至2008年，在新任基层管理人员中，有92%源于内部晋升。纵向和横向，专业和管理，阿里巴巴鼓励员工开放地成长。

在阿里巴巴，“教”是最好的“学”。员工的成长，不仅靠以吸收输入为主的“学”，也靠主动输出为主的“教”，鼓励员工在部门内外积极分享，以开放的心态

交流学习。在公司的每个角落经常可以看到上司、下属如朋友般围坐在一起，学技术、辩观点，年轻的心在碰撞中交流，创新的火花在互动中绽放。

在做好本职工作的前提下，公司还提倡公司内跨团队的“教学相长”。2008年启动的“阿里牛师项目”就是一例，它将散落在阿里各处的珍珠（知识财富）和一群乐于分享的人（“牛师”）结合，从而实现三个“一”：一个体系，提炼阿里巴巴的核心能力，完善阿里巴巴内部课程体系；一群牛师，培养一批阿里巴巴的内部讲师，授业各有专攻；一种气氛，积累知识、教学相长的学习气氛。

资料来源：改编自阿里巴巴官方网站（<http://china.alibaba.com/>）

第一节 人力资源概述

一、人力资源的概念

（一）人力资源的含义

“人力资源”（Human Resource, HR）这一概念曾先后于1919年和1921年在约翰·R·康芒斯（John R. Commons）的两本著作《产业信誉》和《产业政府》中使用过，康芒斯被认为是第一个使用“人力资源”一词的人，但康芒斯所指出的人力资源含义与现在我们所理解的含义有很大差异。

我们目前所讲的人力资源，是由彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于1954年在其著作《管理的实践》中提出并加以阐述的。德鲁克认为，人力资源与其他资源相比，唯一的区别是这种资源是人，并且是经理们必须考虑的具有“专用性资产”的资源。

新中国建立后，最早提到“人力资源”这一概念的文献是毛泽东于1956年为《中国农村社会主义高潮》所写的按语。在按语中他写道：“中国的妇女是一种伟大的人力资源，必须发掘这种资源，为建设一个社会主义而奋斗。”

到目前为止，对于人力资源的含义，学者们给出了很多不同的解释，但主要是从人的角度和从能力的角度这两大方面出发进行的解释。

1. 从人的角度出发

（1）所谓人力资源，就是指人所具有的对价值创造起贡献作用，并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。^①

（2）人力资源一词，是指一定范围内的人所具备的劳动能力的总和。^②

① 董克用：《人力资源管理概论》（第二版），北京：中国人民大学出版社，2007年版，第8页。

② 姚裕群：《人力资源开发与管理概论》（第二版），北京：高等教育出版社，2005年版，第4页。

(3) 人力资源是指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口的总和。^①

(4) 人力资源是指人拥有的知识、技能、经验、健康等“共性化”要素和个性、兴趣、价值观、团队意识等“个性化”要素以及态度、努力、情感等“情绪化要素的有机结合。”^②

2. 从能力的角度出发

(1) 人力资源是指能推动整个经济和社会发展的劳动力的能力，即处在劳动年龄的、已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。^③

(2) 所谓人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。^④

(3) 所谓人力资源，是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者的身上，以劳动者的数量和质量表示的资源，对经济起着生产性的作用，并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。^⑤

(4) 所谓人力资源，是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。^⑥

综上所述，我们认为：人力资源是指具有能够创造价值，推动经济和社会发展的劳动人口的总和。

(二) 人力资源与人口资源、人才资源

人口资源，指一个国家或地区所拥有的人口总量，主要表现为人口的数量，是一个最基本的底数。一切人力资源、人才资源都产生于这个最基本的资源中。

人才资源，指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能，在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力资源中优质的那一部分。

从本质上来看，人口资源突出的是一种数量概念，而人才资源更多的是一种质量概念。

从数量上来看，人口资源的数量是最多的，它是人力资源形成的数量基础。人口资源中具备一定脑力和体力的那部分是人力资源，而人力资源中质量最高的那部分为人才资源。三者的数量关系如图 1-1 所示。

(三) 人力资源与人力资本

“人力资本之父”西奥多·W·舒尔茨(Theodore W. Schultz)认为，人力资

① 陆国泰：《人力资源管理》，北京：高等教育出版社，2000 年版，第 9 页。

② 于桂兰，魏海燕：《人力资源管理》，北京：清华大学出版社，2005 年版，第 3 页。

③ 郭洪林，吴克禄，王霆：《企业人力资源管理》，北京：清华大学出版社，2004 年版，第 1 页。

④ 张德：《人力资源开发与管理》，北京：清华大学出版社，2001 年版，第 1 页。

⑤ 朱舟：《人力资源管理教程》，上海：上海财经大学出版社，2001 年版，第 2 页。

⑥ 箫鸣政：《人力资源管理》，北京：中央广播电视大学出版社，2001 年版，第 2 页。

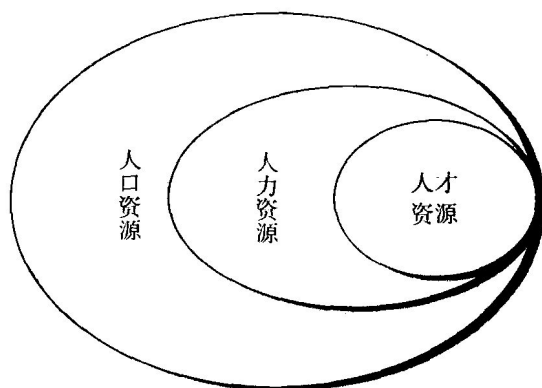


图 1-1 人口资源、人力资源与人才资源三者数量关系图

本是体现在人身上的技能和生产知识的存量。人力资本是劳动者身上所具备的两种能力：一种能力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；另外一种能力是后天获得的，是由个人努力经过学习而形成的。

人力资源与人力资本是两个既相互联系又相互区别的概念。

1. 两者的联系

人力资源和人力资本都是以人为基础产生的概念，研究的对象是人所具有的脑力和体力。而且现代人力资源理论大都是以人力资本理论为根据的，人力资本理论是人力资源理论的基础部分和重点内容。

2. 两者的区别

(1) 在与社会财富和社会价值的关系上不同：人力资本是由投资而形成的，强调以某种代价获得的能力或技能的价值，投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回。劳动者将自己拥有的脑力和体力投入到生产过程中参与价值创造，是要据此来获取相应的劳动报酬和经济利益的。而人力资源作为一种资源，劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起了重要的贡献作用。人力资本与社会价值是一种由因素果的关系，而人力资源与社会价值是一种由果溯因的关系。

(2) 人力资源和人力资本的计量形式不同：资源是存量的概念，而资本兼有存量与流量的概念，人力资源和人力资本亦是如此。人力资源是一定时间、空间范围内，人所具有的能够创造价值的体力和脑力的综合。人力资本往往可以表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗，这些都是与流量相联系的；同时，投入到教育培训、迁移、健康等方面的资本是在人身上凝结的，这些又都是与存量相联系的。

二、人力资源的特征

作为一种特殊的资源形式，人力资源主要具有以下五方面的特征。

（一）能动性

能动性是人力资源最重要的特征，是人力资源与其他一切资源最根本的区别。人是有思想、有感情的，具有主观能动性，总是有目的、有计划地使用自己的脑力和体力。自然资源在价值创造过程中总是被动的，处于被利用、被改造的地位，而人的能动性表现为人能够自我强化、选择职业、积极劳动等。

（二）时效性

人力资源存在于人的生命中，因此它与人的生命周期紧密联系。人的生命周期一般可以分为发育期、成年期、老年期三个大的阶段。人进入成年期后，体力和脑力的发展都达到了可以从事劳动创造的程度，形成了现实的人力资源。而人在发育期还处于成长与积累阶段，在老年期的体力和脑力都会不断衰退，所以都不能称为人力资源。人力资源和人的生命周期的这种关系决定了人力资源的时效性。

（三）增值性

与自然资源相比，人力资源具有明显的增值性。一般来说，自然资源是不会增值的，它只会因为不断地被消耗而逐渐贬值。人力资源则不同，人力资源在使用过程中身体体质虽然随着年龄的增长有下降的趋势，但其知识和技能却可以不断地提高。更为重要的是，由于知识的积累和传承，人们的生产活动经验越来越丰富，从而提高生产技术，改进管理方式，使人力资源的总体价值也逐步增加。

（四）社会性

自然资源具有完全的自然属性，它不会因为所处的时代、社会的不同而发生改变。而人力资源在其形成与发展过程中会受到时代和社会的影响，具有社会性。由于每个人受自身生长的社会环境的影响不同，其自身的价值观等也会存在不同，那么人在从事生产经营活动、参加与人交往等一系列社会性活动后，必将导致人力资源质量的不同。

（五）可变性

人力资源在使用过程中发挥作用的程度可能会有所变动，从而具有一定的可变性。人力资源必须以人为载体，而人在劳动过程中又会因为自身心理状态不同从而影响到劳动的效果。所以，人力资源作用的发挥具有一定的可变性，在相同的外部条件下，人力资源创造的价值大小可能会不同。

三、人力资源的数量和质量

作为一种资源，人力资源同样也具有一定质和量的规定性。人力资源是由质和量两个方面的内容构成的，其总量由人力资源的数量和质量的乘积表示。

（一）人力资源的数量

人力资源的数量的构成，从宏观上看，指一个国家或地区中具有劳动能力人口的总数。它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口，加上非劳动适龄人口之中从事社会劳动的人口，分为现实和潜在两大部分。主要由以下各