



普通高等教育“十二五”

经济管理类规划教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

赵春清 主编

 河南科学技术出版社



普通高等教育“十二五”
经济管理类规划教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

赵春清 主编

河南科学技术出版社
· 郑州 ·

内 容 提 要

本书共十一章,以人力资源管理的职能为主线进行编写,包括人力资源管理概述、工作分析、人力资源规划、员工招聘与甄选、员工培训、职业生涯管理、绩效考评、薪酬管理、劳动关系管理、跨国公司人力资源管理、人力资源管理诊断等。本书吸收了当前人力资源管理研究的最新成果,把理论与应用相结合,既重视理论的系统性、先进性,又突出实践上的实用性和可操作性。在内容编排上注重教学相长,各章均有案例分析和思考题,便于教学和自学。

本书主要为经济管理类专业的大学本科生编写,也适合作为企业管理者和从事人力资源管理工作的专业人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/赵春清主编. —郑州:河南科学技术出版社, 2010. 7

(普通高等教育“十二五”经济管理类规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5349 - 4558 - 8

I. ①人… II. ①赵… 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 111525 号

出版发行:河南科学技术出版社

地址:郑州市经五路 66 号 邮编:450002

电话:(0371) 65737028 65788613

网址:www.hnstp.cn

策划编辑:马国宝

责任编辑:马国宝 翟楠

责任校对:李淑华 崔春娟 王晓红

封面设计:张伟

版式设计:栾亚平

责任印制:张艳芳

印刷:河南省瑞光印务股份有限公司

经销:全国新华书店

幅面尺寸:170 mm × 240 mm 印张:22.25 字数:423 千字

版次:2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定价:32.00 元

如发现印、装质量问题,影响阅读,请与出版社联系并调换。

《普通高等教育“十二五”经济管理类规划教材》

编 委 会

主 任 郭爱民

委 员 (按姓氏笔画排序)

王一平	牛全保	朱红恒	刘玉来
刘金荣	杜乃涛	李保红	李惠杰
杨 波	宋冬凌	张 舰	张国兴
陈文强	周雄飞	周颖杰	赵秀玲
赵建生	高金章	席升阳	唐华仓
解东辉	谭 恒		

《人力资源管理》编委会

主 编 赵春清

副主编 张 舰 潘 生

编 委 (按姓氏笔画排序)

龙桂珍 刘 婷 李 静 李志兰

何 颖 张 舰 赵春清 秦润莹

潘 生



前言

随着知识经济时代的来临，人力资源正在成为经济发展中最重要资源，人力资源管理的战略意义逐渐被人们所认识和接受。现代企业要想赢得竞争优势，保持核心竞争力，必须从战略的角度来管理人力资源。现代社会需要更多管理者掌握人力资源管理知识和技能，参与到企业的战略发展之中，创造优秀的企业团队，营造良好的企业文化，留住核心人才，提高企业人力资源管理的有效性。伴随着企业人力资源管理实践的深入和管理水平的提高，现代人力资源管理的理论框架和知识体系也在不断地丰富和完善。为更好地反映这种变化，及时把人力资源管理最新的理念和研究成果介绍给读者，我们组织有关人员编写了本书。

本书适用于普通本科经济类、工商管理类学生的专业学习，也可以作为实际管理工作者和相关研究人员参考。全书共分十一章，包括人力资源管理概述、工作分析、人力资源规划、员工招聘与甄选、员工培训、职业生涯管理、绩效考评、薪酬管理、劳动关系管理、跨国公司人力资源管理、人力资源管理诊断等内容。为方便学生学习和教师教学，本书在体系结构安排上，每章都有学习目标、导入案例、小结、复习思考题及案例分析，在教学过程中，教师可以根据具体教学要求，选择案例进行分析与讨论。

本书的特点在于：

1. 系统的完整性。本书按照人力资源管理内在联系和实践要求，对企业人力资源管理系统各个主要部分的基本概念、理论、方法和流程都做了介绍，使读者对企业人力资源管理系统有



一个全面的认识。

2. 内容的前沿性。本书介绍了国内外人力资源管理方面的一些最新研究成果,如人力资本理论、胜任素质模型、关键业绩指标、考评标准体系设计等,同时增加了跨国公司人力资源管理和人力资源管理诊断等方面的内容,还紧密结合新颁布的《劳动合同法》及时更新了劳动关系管理方面的相关内容。

3. 理论和实务的统一性。本书不但阐述了人力资源管理理论,还介绍了部分操作实务,尤其是增加了人力资源管理诊断的相关内容,为学生提供了解决实际问题的思路 and 办法。同时每章都有导入案例和案例分析,让学生在学习理论的同时,能够运用相关理论分析案例,巩固所学知识、理解相关内容,培养和提高其分析和解决问题的能力。

本书由赵春清主编,张舰、潘生任副主编。具体编写分工为:第一章由赵春清编写;第二章由李志兰编写;第三章由刘婷和李志兰编写;第四章由张舰编写;第五章由何颖和龙桂珍编写;第六章由李静编写;第七章由刘婷编写;第八章由潘生和赵春清编写;第九章由龙桂珍编写;第十章由秦润莹和张舰编写;第十一章由潘生编写。

在本书的编写过程中,我们参阅了国内外大量专家和学者的专著,从中借鉴和吸收了许多有价值的研究成果,在此表示衷心的感谢!同时因时间和编写水平的限制,难免有不妥之处,请广大读者批评指正。

编 者

2010年5月



目 录

第一章	人力资源管理概述	(1)
第一节	人力资源的概念和特征	(2)
第二节	人力资源管理的含义、目标与内容	(6)
第三节	人力资源管理的相关理论	(11)
第四节	人力资源管理的发展历程	(23)
第二章	工作分析	(32)
第一节	工作分析的概念和作用	(33)
第二节	工作分析的方法与技术	(40)
第三节	工作分析的基本流程	(53)
第四节	工作描述与工作规范	(58)
第三章	人力资源规划	(66)
第一节	人力资源规划的概念与内容	(67)
第二节	人力资源供给与需求预测	(74)
第三节	人力资源供给与需求平衡	(84)
第四节	人力资源规划的制订	(87)
第四章	员工招聘与甄选	(95)
第一节	员工招聘概述	(96)
第二节	员工招聘渠道	(106)
第三节	员工甄选方法	(111)
第四节	员工招聘评估	(120)
第五章	员工培训	(126)
第一节	员工培训概述	(127)
第二节	员工培训需求分析	(130)
第三节	员工培训的内容与方法	(137)
第四节	员工培训方案设计与实施	(145)



	第五节 员工培训评估	(149)
第六章	职业生涯管理	(156)
	第一节 职业生涯管理概述	(157)
	第二节 职业生涯发展与选择理论	(162)
	第三节 员工职业生涯管理	(169)
	第四节 组织职业生涯管理	(172)
第七章	绩效考评	(182)
	第一节 绩效考评概述	(183)
	第二节 绩效考评方法	(190)
	第三节 绩效考评标准体系设计	(203)
	第四节 绩效考评实施与改善	(208)
第八章	薪酬管理	(218)
	第一节 薪酬管理概述	(219)
	第二节 员工薪酬体系	(224)
	第三节 职位评价与薪酬调查	(232)
	第四节 基本工资制度设计	(241)
	第五节 员工福利与社会保险	(250)
第九章	劳动关系管理	(260)
	第一节 劳动关系概述	(261)
	第二节 劳动合同与集体合同	(266)
	第三节 劳务派遣管理	(274)
	第四节 劳动安全卫生管理	(277)
	第五节 劳动争议与处理	(282)
第十章	跨国公司人力资源管理	(289)
	第一节 跨国公司人力资源管理的模式	(290)
	第二节 跨国公司人力资源管理的特征	(295)
	第三节 跨国公司人力资源管理的内容	(298)
	第四节 人力资源管理中的跨文化问题	(308)
第十一章	人力资源管理诊断	(317)
	第一节 人力资源管理诊断概述	(318)
	第二节 人力资源管理诊断的程序及方法	(320)
	第三节 人力资源管理诊断的主要内容	(328)
	第四节 人力资源管理诊断技术	(338)
	主要参考文献	(346)

第一章 人力资源管理概述

★学习目标

通过本章学习，掌握人力资源的概念与特征；熟悉人力资源的构成及影响因素；掌握人力资源管理的概念、目标与主要内容；熟悉人力资本、胜任素质等理论的主要观点；了解西方和我国企业人力资源管理的演变过程。

★导入案例

企业管理的五个方程式

人脑与电脑，看上去是很简单的资产，但却需要最复杂的管理。微软张亚勤总结的“微软亚洲研究院管理方程式”可谓其他软件企业值得研究的“微软后门秘笈”。

定律一： $IT = IQ$ (intelligence quotient) + IP (intellectual properties)，即智慧资源。

IT企业的竞争优势更多地体现为“智慧资源”。然而，在数字化时代，智慧成果的无损拷贝是一件很容易的事，如果对知识产权的忽视成为一种普遍现象，必将使那些守法的软件企业难以积累核心技术、存储智慧能源。以技术为本的IT企业既要有IQ战略，也要有IP战略，必须采取措施吸引并留住一流的人才，保护和尊重他们的知识和创造，使智慧的价值得以充分体现。

定律二： $E = mC^2$ (能量 = 质量 × 光速的平方)，即智慧聚变。

如果用探讨IT企业的管理和文化， $E = mC^2$ 便可以理解为：IT企业固然需要一大批有卓越潜质的人才 (m)，但更重要的是寻找或创造一种快速发展的机制 (C^2)，使这些人才的潜质得以完全的释放。在这个过程中，先进的管理方式、富于感染力的企业文化将在人才个体、人才与人才之间产生一系列正面的连锁反应，从而最大程度地为公司创造能量 (E)。IT企业可否突破“企业发展的常规速度”，关键在于能否找到和创造这样一个可产生连锁反应的机制。

定律三： $\Delta V \times \Delta P \geq 2$ 。

测不准原理是量子力学中最重要的理论之一，应用到IT企业中，可把“测不准原理”的两个变量代换为企业目标的准确度和风险度，就会了解到企业在准确度和风险度之间不可能完全精确，这导致了两种截然不同的文化和管理模式。一种是极其谨慎，把风险控制到最小，却也往往故步自封。另一种是鼓励创新、允许失败，即使风险再大，也不能安于现状、不思进取。微软属于后者。当然，鼓励冒险不等于鼓励失败，允许犯错不等于允许愚蠢。

定律四： $E_c \rightarrow \alpha$ ，即开放原则。

这是热力学第二定律，即随着时间无限推移，封闭系统中的状态是逐渐倾向于无秩序，“熵”趋于无限大，有规律而可用的能量趋于无限小，最终归于熵寂死的混沌。IT企业也是这样，需要构建一个开放的环境，研究人员能在第一时间了解到研发领域最新的学术成果，开拓眼界、增强学术修养，人才成长的速度自然就更快。

定律五： $1+1 \geq 3$ ，即合作原则。

在评估合作必要性时，要注意到一个良性的合作应该实现非线性的价值。比如内部合作的机制，微软研究院在工作中有明确的研究目标和严格的评价标准。为达到预定目标，微软亚洲研究院不排斥任何工作方式，研究人员能够激发出最大的热情、发挥出最大的潜力，合作的成果也因此而出乎预期。“善于合作”决不能等同于“无原则合作”，微软非常重视对合作的评估，在选择合作伙伴、确立合作机制、监控合作过程、审查合作成果的过程中，都会极为慎重。

请问：微软亚洲研究院的人力资源管理理念是什么？

资料来源：张亚勤．企业管理的五个方程式[J]．中国城乡桥，2007（03）．

第一节 人力资源的概念和特征

一、人力资源的含义与构成

（一）人力资源的含义

经济学把为了创造物质财富而投入到生产活动中的一切要素称为资源，包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源和时间资源等。同时认为，人力资源是生产活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要资源，由于其特殊重要性而被称为第一资源。

人力资源是与自然资源或物质资源相对应的概念，有广义人力资源概念和狭义人力资源概念之分。广义的人力资源是以人的生命为载体的社会资源，凡是智力正常的人都是人力资源。狭义的人力资源则是智力和体力劳动能力的总称，即人力资源是指能够推动国民经济和社会发展、具有智力劳动和体力劳动能力的人口总和。

（二）人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个基本方面构成。

1. 人力资源的数量构成

人力资源的数量指一个国家或地区具有劳动能力、从事社会劳动的人口的总和。如图1-1所示。



	②未成年就业人口	①适龄就业人口				③老年就业人口	
			④求业人口				
	⑤求学人口	⑥家务劳动人口	⑦军队服役人口	⑧其他人口			
	病残人口						
未成年人口(16岁以下)	劳动适龄人口(男60岁以下,女55岁以下)					老年人口(60岁以上)	

图 1-1 人力资源的数量构成

图中①~⑧均属于人力资源。其中①~④是直接的、已开发的、现实的劳动力供给;⑤~⑧是间接的、尚未开发好的、潜在形态的社会劳动力供给。

人力资源的数量受到很多因素的影响,概括起来主要有两个方面:

(1) 人口的总量。人力资源属于人口的一部分,因此人口的总量会影响到人力资源的数量。人口的总量由人口基数和自然增长率两个因素决定,自然增长率又取决于出生率和死亡率,用公式可以表示为:人口总量=人口基数 $\times$ [1+(出生率-死亡率)]。

(2) 人口的年龄结构。人口的年龄结构也会对人力资源的数量产生影响。相同的人口总量下,不同的年龄结构会使人力资源的数量有所不同。劳动适龄人口在人口总量中所占的比重比较大时,人力资源的数量相对会比较多;相反,人力资源的数量相对会比较少。

2. 人力资源的质量构成

人力资源的质量是指人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度。它一般用劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动积极性来衡量。人力资源的质量主要受以下几个方面的影响:

(1) 遗传和其他先天因素。人类的体质和智能具有一定的继承性,这种继承性来源于人口代系间遗传基因的保持,并通过遗传与变异,使人类不断地进化、发展。但是,不同的人体质水平与智力水平先天上的差异是比较小的,主要还是在后天因素影响下产生的不同。

(2) 营养因素。营养因素是人体发育的重要因素,一个人的营养状况,特别是青少年时期的营养状况,必然影响其体质和智力水平。营养也是人体正常活动的重要条件,充足而均衡地吸收营养才能保持人力资源原有的质量水平。

(3) 教育因素。教育是人为地传授知识、经验的一种社会活动,是一部

分人对另一部分人进行多方面影响的过程。教育是赋予人力资源质量的一种最重要、最直接的手段，它能使人力资源的智力水平和专业技能水平都得到提高。

3. 人力资源数量和质量的比较

一个国家或地区的人力资源丰富程度不仅要用其数量计量，而且要用质量来评价。与人力资源的数量相比，其质量方面更为重要。人力资源的数量反映了可以控制物质资源的人数，而人力资源的质量则反映了可以具体控制哪种类型、哪种复杂程度、多大数量的物质资源的人员特征。随着社会生产的发展，现代的科学技术对人力资源的质量提出了更高的要求。人力资源质量的重要性还体现在其内部的替代性方面。一般来说，人力资源的质量对数量的替代性较强，而数量对质量的替代作用较差，有时甚至不能替代。人力资源开发的主要目的在于提高人力资源的质量，使其为社会经济的发展发挥更大的作用。

二、人力资源相关概念

（一）人力资源与人口资源、劳动力资源、人才资源

（1）人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口的总量，它是一个最基本的底数，主要表现为人口的数量。人力资源、劳动力资源、人才资源皆产生于这个最基本的资源中。

（2）劳动力资源指的是一定范围内具有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和，即处在劳动适龄范围内的人力资源。

（3）人才资源指一个国家或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口的总和。人才资源是人力资源的一部分，是优质的人力资源。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的数量关系如图 1-2 所示。

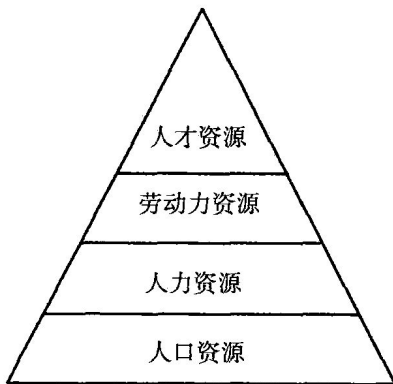


图 1-2 人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的数量关系



（二）人力资源与人力资本

被称为“人力资本之父”的美国经济学家西奥多·舒尔茨（Theodore Schultz）认为，人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能，是另一种形态的资本，与物质资本共同构成了国民财富，而这种资本的有形形态就是人力资源。

人力资源和人力资本是容易混淆的两个概念，很多人甚至将它们通用，其实这两个概念是有一定区别的。总的来说，人力资本是针对经营管理和经济运营来说的，而人力资源是针对经济增值和经济贡献来说的；人力资本是劳动者将自己拥有的无形资产投入企业的经营活动，并以此索取一定的经济利益。人力资源是劳动者将自己拥有的能力投入劳动生产过程，并以此产生出一定的工作能力、创造出一定的工作成果。也就是说，虽然同是劳动者身上具备的能力，但人力资本是一种经济利益分配的依据，是一种经济投资中的股份；而人力资源是一种经济运营中的力量基础，是一种工具，能够创造经济利益。

三、人力资源的特征

1. 能动性

能动性是人力资源最根本的特性，是人力资源区别于其他资源的最根本特征。人总是有目的、有计划地在使用自己的脑力和体力，这也是人和其他动物的本质区别。人力资源的能动性具体体现在以下几个方面：第一，人具有意识，知道活动的目的，因此人可以有效地对自身活动作出选择，调整自身与外部环境的关系；第二，人在生产活动中处于主动地位，是支配其他资源的主导因素；第三，人力资源在活动过程中是可以被激励的，即通过提高人的工作能力和工作动机，从而提高工作效率。

2. 两重性

两重性指的是人力资源兼具生产性和消费性。人力资源是生产者，能够创造物质财富，因此具有生产性。同时人力资源也是消费者，人力资源的保持和发展需要消耗一定的物质财富。只有生产大于消费，社会才能取得进步。

3. 时效性

人力资源是具有生命的资源，它与人的生命周期是紧密相连的。人的生命周期一般可以分为发育成长期、成年期、老年期三个大的阶段。在人的发育成长期，体力和脑力还处在一个不断增强和积累的过程中，这时还不足以用来进行价值创造，因此还不能称为人力资源。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的程度，可以对财富的创造作出贡献，因此也就形成了现实的人力资源。人进入老年期后，其体力和脑力都不断衰退，越来越不适合进行劳动，那些丧失劳动能力的老人，也就不能再称为人力资源了。人力资源



4. 连续性

5. 再生性

6. 社会性

第二节 人力资源管理的含义、目标与内容

一、人力资源管理的概念

人力资源管理可以分为宏观和微观两个层次。人力资源宏观管理是指一个国家或地区通过制定一系列政策、法律制度和行政法规,采取一系列必要措施促使人力资源的形成,为人力资源的形成和开发利用提供条件,对人力资源的利用加以协调,使人力资源的形成和开发利用与社会协调发展。人力资源的微观



观管理是指组织以人为中心开展的一系列管理活动，其目的是要把组织所需要的人力资源吸引到组织中来，将他们保留在组织之内，调动他们的工作积极性，并开发他们的潜能，以便充分发挥他们的积极作用，为实现组织的目标服务。本书主要介绍人力资源的微观管理。

正确理解人力资源管理的含义，必须破除两种错误的看法：一种是将人力资源管理等同于传统的人事管理，认为两者是完全一样的，只不过换了一下名称而已；另一种是将人力资源管理与人事管理彻底割裂开来，认为两者是毫无关系的。其实，人力资源管理和人事管理之间是一种继承和发展的关系。人力资源管理依然要履行人事管理的很多职能，但是它的立场和角度又与人事管理明显不同，可以说是一种全新视角下的人事管理。表 1-1 列出了现代人力资源管理与传统人事管理的区别。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

比较角度	现代人力资源管理	传统人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要、保障企业的长远利益实现	保障企业短期目标的实现
模式	以人为中心	以事为中心
性质	战略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
对待员工的态度	尊重、民主	命令、独裁
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产、效益部门	非生产、非效益部门

二、人力资源管理的目标和内容

（一）人力资源管理的目标

企业要在市场上获得竞争优势，在很大程度上取决于其利用人力资源的能力。人力资源管理的目标有以下几方面：

1. 充分发挥员工的主观能动性

充分全面、有效地开发人力资源，充分发挥员工的主观能动性，是企业实

现组织目标、获取竞争优势的有效手段。而员工的积极性常常受到在组织中的发展空间、自我实现机会、福利状况和人际关系等因素的影响,组织应尽力对这些因素进行调整,使之有利于充分调动员工的积极性,发挥其主观能动性,从而实现组织目标。

2. 增加人力资本投入

在组织所有的各种资源中,人力资源是起决定性作用的。因此,扩展组织人力资本、增大人力资本的存量,成为人力资源管理的一大目标。美国通用电气公司内有一套专门负责培训、增加企业的人力资本,形成初级人才开发和高级人才开发等一系列完善的扩展人力资本的体系,为通用电气公司的技术开发和营销管理奠定了坚实的人才基础。

3. 实现人的价值最大化

根据价值工程理论可以得知,价值与功能成正比,与成本成反比。因此,要实现价值最大就要尽可能提高功能,降低成本。人的最大使用价值等于最大限度地发挥人的有效技能,而人的有效技能等于人的劳动技能、适用率、发挥率及有效率的乘积。由此可见,人力资源管理就是通过提高适用率、发挥率和有效率,达到人尽其才、才尽其用,最终实现组织利润最大化的目标,从而增强组织的竞争力,获取竞争优势。

(二) 人力资源管理的内容

1. 人力资源规划

人力资源规划是指根据组织的战略和内部人力资源状况而制订的人员吸引与排除计划。主要涉及的内容包括:对员工在组织内部的流动情况以及流入和流出组织的行为进行预测,然后根据预测的结果来制订相应的人员供求平衡计划,从而恰当地满足组织未来经营对于人的需要。要做出有效的人力资源规划,必须协调好与组织的经营计划之间的关系。

2. 工作分析

工作分析的结果表现为工作说明书,包括工作描述和任职规范两个组成部分。工作描述是对工作所承担的工作职责以及绩效标准等所做的描述;而任职规范则是对职位任职者的任职资格条件所做的描述。工作分析是组织人力资源管理的一个基础或平台,它确定了不同工作的任职资格条件,从而为员工的招募、甄选以及培训等提供了标准和依据;它明确了工作的内容、职责以及任职资格条件要求,从而为评价职位的重要性和进行薪酬决策提供了依据。此外,工作分析还是绩效管理的重要基石,有助于组织确定每一个工作的绩效评价标准以及相应的绩效目标。

3. 招聘录用

组织中出现职位空缺时,组织通常首先从内部来寻找能够填补职位空缺的