



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

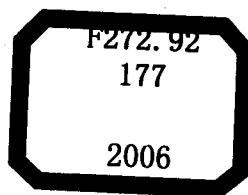
现代人力资源管理

XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI

刘翠芳 主 编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

现代人力资源管理

刘翠芳 主 编

王兰芬 蒋晓荣 李永灿 何志华 副主编

谢福星 刘立云 参 编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书为普通高等教育“十一五”国家级规划教材。本书内容主要包括：现代人力资源管理概论，企业工作分析，企业人力资源规划，企业员工招聘与甄选，企业员工培训与开发，企业员工职业生涯管理，企业绩效评估，企业薪酬管理，企业员工福利和企业激励，劳动关系管理等。本书结合案例进行教学，案例丰富并且具有针对性。书中还在关键处或者概念结束后设计有思考栏，有利于加强学生的记忆。书中的视野与小资料栏目在文中穿插，有利于学生扩大知识面。

本书适合作为全国高等职业技术学院、高等专科学校人力资源管理专业的教材。也可作为企业人力资源管理培训的教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人力资源管理/刘翠芳主编. —北京：北京大学出版社，2006.8

(21 世纪全国高职高专财经管理类规划教材)

ISBN 7-301-10870-2

I. 现… II. 刘… III. 劳动力资源—资源管理—高等学校：技术学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 075443 号

书 名：现代人力资源管理

著作责任者：刘翠芳 主编

责任编辑：王登峰 吕永生

标准书号：ISBN 7-301-10870-2/F · 1424

出版者：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

网 址：<http://www.pup.cn>

电子信箱：xxjs@pup.pku.edu.cn

印刷者：北京飞达印刷有限责任公司

发 行 者：北京大学出版社

经 销 者：新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 14.75 印张 319 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定 价：24.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010—62752024；电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

前 言

面对当前的知识经济社会,现有的、实践中运用的管理方式和方法都在受到一定程度的挑战。而竞争的全球化、经济技术环境的改变以及法律的完善,使企业的生存与发展又面临着新的考验。对于企业而言,只有通过不断地提高组织效率,才有可能最大限度地获取竞争优势。但是组织效率却受到人力资源管理有效性的制约。因此,对于所有企业,不论是生产性的企业,还是服务性的企业,不论是大型企业,还是小型企业,不论是国内企业,还是国外企业,都需要在员工管理过程中实施新型组织设计、柔性工作安排、“心理契约”等先进的管理方法,以实现提高组织效率的目的。

从国内现用同类教材看,教材版本较多,实事求是地说,各版本教材均注意了高职教育的特点,也有其相应的体系。但大多数教材仍不能摆脱本科教材的压缩、亦或是中专教材的简单内容扩充的影响,特别是学生培养目标不明确,学生技能和能力培养较为薄弱,理论仍显陈旧,操作性相对欠缺,给实际教学带来一定难度。为适应教育教学发展需要,创新、发展和完善本学科内容,提高学生技能,真正满足社会对高等职业教育人才的需要,协调学历教育与资格认证教育的矛盾,并基于我国企业发展的需要,特组织编写《现代人力资源管理》教材,希望为企业、为更多院校服务,并为繁荣我国的教育事业尽一份力。

本书的特点有:

- 系统性。每章通过引言部分,首先将前后章节的教学内容连接起来,其次提出理论和实际问题,导入本章节教学内容,这样提高了整个教材的整体联系,便于教学和学习。
- 创新性。不同的章节,在理论和实践方面都提出有新的观点和方法。
- 实用性。针对我国企业的实际,特别是民营企业的需要以及高职学生的就业特点,首先在各章节加入我国中小企业的人力资源管理实际,其次注重技能操作方法的改进,再次是将职业资格认证考试与教学内容结合起来,最后注重在增强学生能力培养的同时,通过“视野”方式,引导、提高学生对相关的人力资源管理理论的兴趣及研究与探讨的能力。
- 规范性。每章有明确的教学目标;有标准的章节内容;每章小结概括要点;练习和实训帮助学生回顾、吸收和拓展本章节教学内容,并且有助于提高学生的实际操作技能。
- 可读性。教材内容通俗易懂,“案例”、“案例赏析”、“实训”等形式多样,“小资料”及问题的“思考”等拓宽了学生学习的视野。

本书由刘翠芳(唐山职业技术学院)担任主编。具体编写分工如下:刘翠芳负责第一

章、第五章和第十一章内容的编写；王兰芬（河北软件职业技术学院）负责第四章及第六章内容的编写；李永灿（杭州万向职业技术学院）负责第七章及第九章内容的编写；谢福星（河南漯河职业技术学院）负责第二章及第八章内容的编写；刘立云（石家庄职业技术学院）负责第三章及第十章内容的编写。

在教材编写过程中，获知本书荣获了“十一五”教育部规划教材，在此特向北京大学出版社黄庆生主任、王登峰编辑、温丹丹编辑、胡伟晔编辑，唐山职业技术学院的蒋晓荣处长、何志华主任等同志表示感谢！

由于编写时间仓促、编写能力有限，难免存在不足，恳请指正！

编 者

2006年3月

目 录

第1章 现代人力资源管理概论.....	1
引言.....	1
1.1 人力资源管理的历史.....	1
1.1.1 劳动人事管理阶段.....	2
1.1.2 人力资源管理阶段.....	3
1.1.3 战略人力资源管理阶段.....	3
1.2 人力资源与人力资源管理.....	4
1.2.1 人力资源的定义.....	4
1.2.2 人力资源的特性.....	5
1.2.3 人力资源管理的定义.....	6
1.3 人力资源管理的职能.....	8
1.3.1 人力资源管理职能的含义.....	8
1.3.2 人力资源管理职能的构成.....	8
1.3.3 人力资源部门.....	9
1.4 人力资源管理的内容、任务和意义.....	10
1.4.1 人力资源管理的内容.....	10
1.4.2 人力资源管理的任务与目标.....	11
1.4.3 人力资源管理的意义.....	12
1.5 中国的人力资源管理现状.....	13
本章小结.....	15
第2章 企业工作分析.....	18
引言.....	18
2.1 工作分析的概念、内容和作用.....	18
2.1.1 工作分析的概念.....	19
2.1.2 工作分析中常见的术语.....	19
2.1.3 工作分析的内容.....	21
2.1.4 工作分析的作用.....	23
2.2 工作分析的程序.....	25
2.2.1 工作分析的计划 and 方案.....	25

2.2.2 选择和培训工作分析人员	26
2.2.3 工作分析的实施	27
2.3 工作分析的基本方法与工具	30
2.3.1 工作实践法	31
2.3.2 观察法	31
2.3.3 访谈法	32
2.3.4 问卷法	33
2.3.5 关键事件法	36
2.3.6 工作日志法	37
2.4 工作说明书的编写	39
2.4.1 工作描述的编写	39
2.4.2 工作规范	40
2.4.3 中小企业职务说明书的编写	41
2.4.4 工作说明书编写范例	43
本章小结	44
第3章 企业人力资源规划	49
引言	49
3.1 企业人力资源规划概述	49
3.1.1 人力资源规划的含义	50
3.1.2 人力资源规划的分类	50
3.1.3 人力资源规划的内容	51
3.1.4 人力资源规划的作用	52
3.1.5 人力资源规划制定程序	52
3.2 企业人力资源的需求预测	55
3.2.1 人力资源的需求分析	55
3.2.2 常用的人力资源需求预测方法	55
3.3 企业人力资源的供给预测	57
3.3.1 内部人力资源供给分析	58
3.3.2 外部人力资源的供给分析	60
3.4 企业人力资源的供给和需求平衡	61
3.4.1 需求与供给吻合时的策略	62
3.4.2 员工人数短缺(需求大于供给)时的策略	62
3.4.3 员工过剩(需求小于供给)情形下的策略	62
3.5 人力资源规划的控制与评价	63
3.5.1 控制与评价的过程	64

3.5.2 人力资源规划的评价.....	64
3.5.3 反馈	65
本章小结.....	66
第4章 企业员工招聘与甄选.....	68
引言.....	68
4.1 企业员工招聘的含义和原则.....	68
4.1.1 企业员工招聘的含义.....	68
4.1.2 企业员工招聘的原则.....	69
4.2 企业员工招聘的渠道类别与选择.....	70
4.2.1 内部招聘.....	70
4.2.2 外部招聘.....	72
4.3 企业员工测试与甄选.....	75
4.3.1 企业员工测试的概念.....	75
4.3.2 企业员工测试与甄选的方法.....	75
4.4 员工录用和招聘评价.....	81
4.4.1 员工录用决策的方法和标准.....	81
4.4.2 招聘成效的评估.....	83
本章小结.....	85
第5章 企业员工培训与开发.....	87
引言.....	87
5.1 员工培训与开发概述.....	88
5.1.1 员工培训与开发的含义.....	88
5.1.2 员工培训与开发的意义.....	89
5.1.3 员工培训的原则.....	90
5.2 员工培训与开发的形式与内容.....	91
5.2.1 员工培训与开发形式分类.....	91
5.2.2 员工培训与开发的方式.....	92
5.2.3 员工培训的基本内容.....	93
5.2.4 民营企业培训.....	97
5.3 培训与开发的组织管理.....	98
5.2.1 培训与开发的工作流程.....	98
5.2.2 企业培训工作管理.....	105
本章小结.....	106
第6章 企业职业生涯.....	108
引言.....	108

6.1	职业生涯的概述.....	108
6.1.1	职业生涯概念.....	108
6.1.2	影响员工职业发展的因素.....	109
6.2	职业生涯的路径.....	110
6.2.1	职业性向的确定.....	110
6.2.2	职业生涯的路径.....	111
6.3	职业生涯计划的制定.....	111
6.3.1	职业生涯设计的原则.....	111
6.3.2	职业生涯设计的程序.....	113
6.4	职业生涯管理.....	115
6.4.1	职业生涯管理的概念及类型.....	115
6.4.2	职业生涯管理中个人和组织的职责.....	116
6.4.3	职业生涯管理的方法和步骤.....	117
	本章小结.....	118
第7章	企业绩效评估.....	124
	引言.....	124
7.1	绩效评估概述.....	124
7.1.1	绩效评估的含义.....	124
7.1.2	绩效评估的目的.....	126
7.1.3	绩效评估的内容.....	127
7.1.4	绩效评估的原则.....	129
7.2	绩效评估的方法.....	130
7.2.1	评级量表法.....	130
7.2.2	排序考评法.....	131
7.2.3	配对比较法.....	131
7.2.4	强制分布法.....	132
7.2.5	关键事件法.....	132
7.2.6	360°绩效反馈体系.....	133
7.3	绩效评估的程序.....	135
7.3.1	制定考评计划.....	135
7.3.2	绩效考评标准.....	135
7.3.3	实施考核评价.....	136
7.3.4	考评结果的反馈与运用.....	136
7.4	绩效考评面谈.....	136
7.4.1	绩效考评面谈的必要性.....	136

7.4.2 绩效考评面谈的技巧.....	137
7.5 绩效评估问题与防范.....	139
7.5.1 评估工作中经常遇到的问题.....	139
7.5.2 提高绩效评估效果的方法.....	140
本章小结.....	141
第8章 企业薪酬管理	144
引言.....	144
8.1 薪酬管理概述.....	145
8.1.1 企业薪酬管理中的常见概念.....	145
8.1.2 薪酬的主要形式.....	146
8.1.3 薪酬的职能.....	147
8.1.4 影响企业薪酬政策的主要因素.....	148
8.2 合理设计工资制度.....	150
8.2.1 工资制度的类型.....	151
8.2.2 工资制度设计的程序.....	152
8.2.3 工作评价的方法.....	154
8.3 合理设计工资结构.....	157
8.3.1 工资等级序列的构成.....	158
8.3.2 工资等级结构的设计步骤.....	161
8.3.3 中小企业的薪酬设计.....	163
8.4 工资表的编制、工资的计算及相关台账.....	165
8.4.1 编制工资表.....	165
8.4.2 不同工资的具体计算方法.....	166
8.4.3 所得税的计算和统计.....	167
8.4.4 建立薪酬台账.....	168
8.4.5 建立保险基金台账.....	169
本章小结.....	169
第9章 企业员工福利	172
引言.....	172
9.1 法定福利.....	172
9.1.1 社会保险.....	172
9.1.2 住房公积金.....	175
9.1.3 法定假期(休假).....	176
9.2 企业员工福利.....	177
9.2.1 员工福利的类型.....	178

9.2.2 员工福利的作用.....	179
9.3 员工福利设计与管理.....	179
9.3.1 员工福利计划的内容.....	179
9.3.2 影响员工福利计划的因素.....	181
9.3.3 企业员工福利的管理.....	182
9.3.4 企业员工福利管理的创新.....	184
本章小结.....	186
第10章 企业激励.....	187
引言.....	187
10.1 员工激励概述.....	187
10.1.1 动机.....	189
10.1.2 激励.....	189
10.2 员工激励理论.....	194
10.2.1 马斯洛的需要层次理论.....	194
10.2.2 戴维·麦克利兰的三重需要理论.....	194
10.2.3 赫茨伯格的双因素理论.....	195
10.2.4 期望理论.....	196
10.2.5 目标设置理论.....	196
10.3 员工激励理论的应用.....	197
10.3.1 目标管理方案.....	197
10.3.2 员工参与方案.....	198
10.3.3 弹性工作制.....	198
10.3.4 浮动工资方案.....	199
10.3.5 技能工资方案.....	199
10.3.6 工作设计方案.....	200
本章小结.....	200
第11章 劳动关系管理.....	202
引言.....	202
11.1 劳动关系概述.....	203
11.1.1 劳动关系的概念.....	203
11.1.2 劳动关系内容.....	204
11.1.3 劳动关系的性质与类型.....	204
11.1.4 劳动关系的表现形式.....	205
11.1.5 劳动关系的法律特征.....	206
11.1.6 劳动关系的作用.....	206

11.2 工会及员工参与.....	207
11.2.1 工会的内涵.....	207
11.2.2 工会的职能及作用.....	208
11.2.3 工会的发展趋势.....	209
11.2.4 员工参与管理.....	209
11.3 劳动合同.....	210
11.3.1 劳动合同的订立.....	210
11.3.2 劳动合同的变更与解除.....	212
11.3.3 劳动合同终止及续订.....	212
11.3.4 集体合同的协商和履行.....	213
11.4 劳动争议及处理.....	214
11.4.1 劳动争议.....	214
11.4.2 解决劳动争议的途径和方法.....	215
11.4.3 劳动争议的防范.....	215
11.4.4 劳动争议调解.....	216
11.4.5 劳动争议仲裁.....	217
11.5 劳动保护与社会保障.....	218
11.5.1 劳动保护.....	218
11.5.2 职业健康与职业危害的概念.....	218
11.5.3 健康与安全管理措施.....	219
11.5.4 社会保障.....	220
本章小结.....	221
参考文献.....	223

第1章 现代人力资源管理概论

学习目标

- 了解人力资源管理的历史
- 描述人力资源管理的功能
- 说明人力资源管理与人事管理的区别
- 掌握人力资源及人力资源管理的概念
- 概括由劳动力日益多样化带来的潜在危机
- 解释人力资源部门提供的各种辅助性工作

引言

在市场经济条件下,企业成为市场经济的主体。在激烈的市场竞争中,企业逐渐认识到人才的重要性,并且随着我国经济的持续快速发展,企业的经营观念已经由对物质资本的追逐转向对人力资源的重视。人是企业最重要、最关键、最活跃的构成要素。纵观企业发展的历史,诸多因素都可能成为企业衰亡的原因。而企业由于不能合理地选才、用才、育才和留才,亦即不能实施科学有效的人力资源管理,势必导致企业衰败,这一结论的正确性不仅体现在当今社会,也必然体现在未来的社会。

人力资源管理是企业管理人员关系的一种战略方法,它强调员工潜能的开发对组织获取持续竞争优势的重要性,而这种竞争优势的获得,可以通过将组织的雇佣政策、计划和活动等方面综合起来加以实现。

伴随着竞争的全球化、科学技术的国际化,加强和提高劳动生产率对于任何一个组织而言,都是至关重要的。而提高劳动生产率的关键之一,就在于科学地实施人力资源管理,因而,人力资源管理作为一个新的问题,日益引起人们的关注和重视。为了更好地学习和应用人力资源管理,我们首先需要回顾一下人力资源管理演变的历史。

思考: 你是否认同“竞争优势来源于如何管理员工”?

1.1 人力资源管理的历史

案例赏析: 联合公司中的人事管理

1963年，查尔斯·比肖夫来到联合公司，现已成为这家从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司的人事经理。当有人问起他这些年当人事经理都干了些什么，他微笑着并带嘲弄的口吻答道：“保证每人在生日哪天得到一张生日卡，在感恩节得到一只火鸡。”

确实，退回去许多年看，人事工作除了雇佣工人就再没有别的内容了。

不过如今，比肖夫再也不谈什么生日卡、火鸡之类的事了。“电话铃随时都会嘟嘟地响”，比肖夫在办公桌旁挥了一下手说道，“嘿，那准是董事会主席又叫我去他办公室了”。

案例启示：“人事”这一称呼在公司惯用语中，已逐渐被另一种很有影响力的称呼——“人力资源管理”取而代之。

20世纪下半叶，由于经济的发展与科技的进步，导致企业人员的管理观念发生较大的转变。人力资源概念就是在这个时期形成并被提出的。人力资源概念最早是由美国管理学大师彼得·德鲁克在20世纪50年代提出来的。从此，人作为一种重要的资源，开始受到企业的空前重视，并开始关注员工个人绩效的管理，专门的人力资源部门也在企业出现。由此引起并导致一个新的管理分支——人力资源管理出现。

企业管理的演变过程，大致经历了经验管理、科学管理、现代管理三个阶段，见表1-1。总的发展趋势是管理在不断柔性化，正确认识这一点，将有助于自觉地提高并加快我国企业的管理现代化进程。

表 1-1 经验管理、科学管理和现代管理

特 征	模 式		
	经验管理	科学管理	现代管理
管理特点	人治、非理性	法治、纯理性	柔性化
领导特征	师傅型	指挥型	民主型
控制方式	外部控制	外部控制为主	自我控制为主
组织结构	直线式	职能型	学习型
管理中心	物	物	人
人性假设	经济人	经济人	社会人
激励方式	外激为主	外激为主	内激为主
管理重点	行为	行为	心理

与经验管理、科学管理、现代管理相对应的人力资源管理，经历了传统的人事管理阶段、人力资源管理阶段和战略人力资源管理阶段。

1.1.1 劳动人事管理阶段

严格意义上而言，劳动人事管理是劳动管理和人事管理两个阶段的结合。这一阶段，

企业管理的重点放在劳动效率的提高上。企业的人事管理职能主要是执行企业制定的有关劳动人事的制度,人事部门基本上没有对制度制定的参与权与调整权,也就难以根据实际情况对管理政策和制度进行及时调整。人事部门在企业中的地位也不突出,其管理更多地关注于事务性的管理,人事部门管理的形式和目的并不关注个人的绩效,人在企业不被看作是可待开发的资源。而挑选和招募一流的员工、培训员工以提高劳动生产率、建立员工档案、更科学地调配和使用员工、正确进行考核和给付酬金、妥善处理劳资纠纷、维护劳动力以维持再生产等则成为这一时期重要的人事管理内容。目前我国大多数企业基本上都处在这个阶段。

1.1.2 人力资源管理阶段

自20世纪50年代人力资源概念被提出,此后数十年间,人被视为一种重要的资源。而专门的人力资源部门也在企业里出现,标志着人力资源管理阶段的到来。这一时期的特征表现在:人力资源部门能够将其他部门视为人力资源部门的客户,并能不断提供诸如招聘、培训、考核等具有一定技术含量与标准作业流程的人力资源服务,而且开始关注员工个人绩效的管理。

1.1.3 战略人力资源管理阶段

战略人力资源管理是指为企业能够实现目标所进行和采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。其基本内涵包括:人力资源的战略性;人力资源管理的系统性;人力资源管理的战略性;人力资源管理的目标导向性。

战略人力资源管理是为了提高组织绩效而将人力资源管理的职能同组织的战略目标联系起来的过程。战略管理是一种持续的活动,这种活动需要对相互依赖的三个主要纬度进行持续的调整:高层管理的价值观、环境以及可以利用的资源。

战略人力资源管理产生于20世纪80年代中后期。战略人力资源管理的理念,首先由美国人提出。但在20世纪80年代以前,日本的企业实际上扮演着战略人力资源管理先驱者的角色。日本人力资源管理实践的精髓在于人本主义理念,在这一理念指导下,日本企业将其管理中心重点集中在对“人的管理”之上,实行了一系列充分体现人本主义思想的人力资源管理制度,如终身雇佣制、年功序列制、教育培训制及保障制等等。这些制度的战略基础包括能力、品质、技能、教育程度、完成任务的适应性和岗位工作绩效等。相对于传统人力资源管理,战略人力资源管理在支持企业的战略中定位于人力资源管理的作用和职能。

战略管理的过程一般由确定组织的使命和目标、环境分析、战略管理、战略实施及战略评估等几个步骤构成。如图1-1所示。

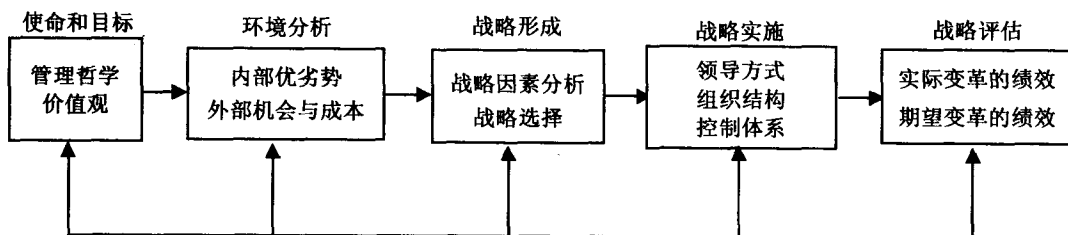


图 1-1 战略管理过程及内容

战略管理过程是一个标准的理性和直线过程，因此，在实际应用过程中，要注意处理好理论与企业实际之间潜在的差距。

思考：人力资源管理产生的原因是什么？

1.2 人力资源与人力资源管理

1.2.1 人力资源的定义

对人力资源概念的界定，各国不尽一致，主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致。一个是起点工作年龄，如 16 岁或 18 岁；二是退休年龄，如 55 岁或 60 岁甚至是 65 岁或 70 岁等。当然，从更广义的角度上说，只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。这样，可以充分表明人力资源具有潜在的效应和可开发性。

1. 人力资源的含义

人力资源是指能够推动社会经济发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和，它是包含在人体内的一种生产能力，是表现在劳动者身上的并以其数量和质量表示的资源。人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的，在微观意义上的概念则是以部门和企、事业单位进行划分和计量的。

2. 人力资源的构成

(1) 数量方面。人力资源在数量方面是由 8 部分人口组成，如图 1-2 所示。

具体划分为：

① 适龄就业人口：指处于劳动年龄之内的、正在从事社会劳动的人口（构成人力资源数量的主要部分）。

② 未成年就业人口：指尚未达到劳动年龄、但已从事社会劳动的人口（法律规定禁止

的除外)。

- ③ 老年就业人口：指已经超过劳动年龄、仍继续从事社会劳动的人口。
- ④ 求业人口：指处于劳动年龄之内的、具有劳动能力并希望参加社会劳动的人口。
- ⑤ 就学人口：指处于劳动年龄之内的、正在从事学习的人口。
- ⑥ 家务劳动人口：指处于劳动年龄之内的、正在从事家务劳动的人口。
- ⑦ 军队服役人口：指处于劳动年龄之内的、正在军队服役的人口。
- ⑧ 处于劳动年龄之内的其他人口。

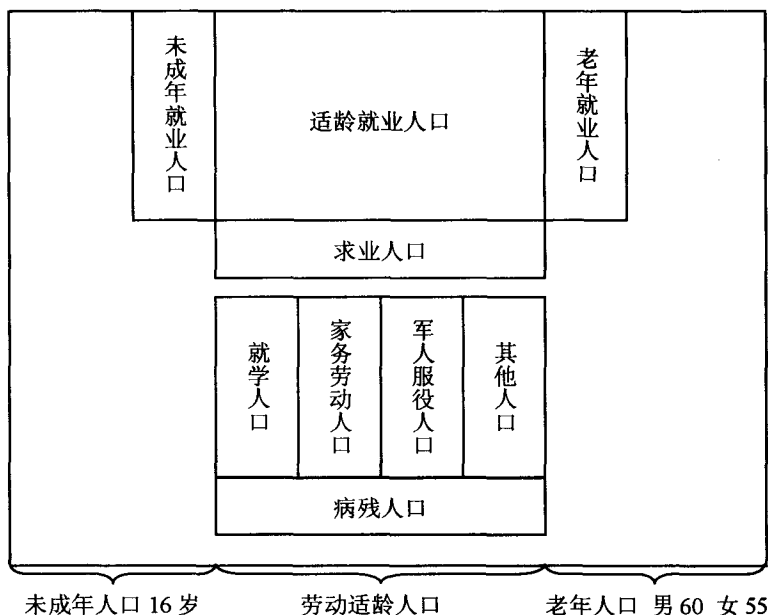


图 1-2 人力资源数量构成图

其中①~③三部分人口，构成社会就业人口，即现实的人力资源；其他为潜在人力资源。

(2) 质量方面。人力资源质量方面的构成包括人的心理、行为、学历、智力以及能力等方面。

1.2.2 人力资源的特性

(1) 能动性。人因为具有思想、感情，而表现为具有主观能动性，所以不同于自然界的其他生物。人能够有目的地进行活动，并在活动中能动地改造客观世界。

(2) 时效性。人作为生物有机体，有其生命周期，人的一生中，能从事劳动的自然时