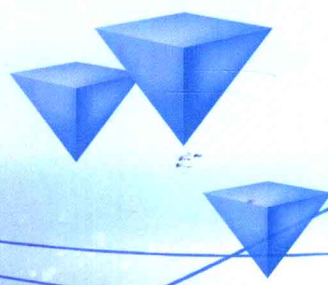


人力资源管理

案例引导教程

贺秋硕 喻靖文 主 编

殷智红 副主编



世纪英才高等职业教育课改系列规划教材（经管类）

人力资源管理案例引导教程

贺秋硕 喻靖文 主 编

殷智红 副主编

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例引导教程 / 贺秋硕, 喻靖文主编
— 北京: 人民邮电出版社, 2010. 2
(世纪英才高等职业教育课改系列规划教材. 经管类)

ISBN 978-7-115-20040-2

I. ①人… II. ①贺… ②喻… III. ①劳动力资源—
资源管理—案例—高等学校: 技术学校—教材 IV.
①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第194069号

内 容 提 要

本书主要内容包含人力资源管理的8个工作模块, 包括“人力资源规划”、“工作分析”、“人力资源招聘与录用管理”、“员工培训与发展”、“绩效管理”、“薪酬管理”、“员工激励”和“劳动法律关系管理”。与以往的人力资源管理教材编写方法不同, 本书的编写打破一贯到底的单一叙述方式, 从高职学生的特点出发, 结合高职教育工学结合的要求, 采用课题模式, 以“案例引导、引导知识介绍及实践”的思路进行讲解。书中的每一个课题又包含若干个小课题, 课题之间互相关联, 基于工作过程逐渐深入, 可以为高职学生的学习提供便利。另外, 本书提供了大量来自各种社会企业组织实际管理的第一手资料, 具有真实性。

本书可作为管理类专业的公共教材, 也可作为企业管理人员管理技能的培训手册。

世纪英才高等职业教育课改系列规划教材(经管类)

人力资源管理案例引导教程

◆ 主 编 贺秋硕 喻靖文

副 主 编 殷智红

责任编辑 丁金炎

执行编辑 洪 婕

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 15

字数: 343千字

印数: 1—4000册

2010年2月第1版

2010年2月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-20040-2

定价: 28.00元

读者服务热线: (010)67129264 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

世纪英才高等职业教育课改系列规划教材编委会（经管类）

顾 问：高 林 赵志群

电子商务专业编委会主任：支芬和

市场营销专业编委会主任：李宇红

会计电算化专业编委会主任：万守付

物流管理专业编委会主任：陈克勤

委 员：（以姓氏笔画为序）

门洪亮	马 雁	马红莉	马松波	马航通	孔祥银	王 丹	王 峻
王文媛	王克富	王忠元	王溪若	邓志新	代承霞	兰 岚	冯海洋
申纲领	申燕妮	任 艳	任建军	关江华	刘 妍	刘 健	刘 燕
刘世荣	刘永立	刘红英	吕广革	孙其勇	安菊梅	汤 云	牟 静
牟彤华	纪幼玲	严 军	吴姗姗	宋元元	宋沛军	宋爱华	宋艳芳
张 丹	张仕军	张苏雁	李 伟	李 莉	李 翔	李永国	李永林
李述容	李陶然	李梦颖	杨 帆	杨 洁	杨承毅	杨爱民	陆 红
陈 妍	陈 念	陈 婧	陈道志	周湘平	欧阳琰晶	罗 中	罗立明
郑小兰	郑金花	胡华江	贺兴虎	贺秋硕	赵 红	赵 玮	赵 艳
赵 蕾	赵广岩	赵立坤	赵丽金	赵智锋	郝一洁	唐 华	唐 麒
夏俊鹄	徐 征	徐 珂	徐慧剑	敖静海	殷智红	聂碧娟	袁 烽
谈煜鸿	商 玮	梁红波	梁振军	梅爱冰	黄嘉敏	傅 俊	喻靖文
彭 杰	彭爱美	温艳萍	覃永贞	韩 丹	鲁 艳	楼小明	熊 敏
熊文杰	熊学发	颜 伟					

策 划：彭保林 丁金炎 严世圣

随着我国社会经济的发展,近几年,我国高等职业教育规模快速增长,到2008年年底,全国独立设置的普通高职高专院校已经达到1000多所。应当说,基本适应社会主义现代化建设需要的高等职业教育体系已经初步形成。

高等职业教育依托经济发展,为经济发展提供适应需要的人力资源;同时,高等职业教育要适应经济和社会发展的需要,就必须提高自身创新能力,不断深化课程和教学改革,依靠传统的课程已经不能满足现代职业教育对职业能力培养的要求。围绕高等职业教育专业课程体系建设及课程开发,做好人才培养模式、课程改革、专业师资队伍、实践教学条件等方面的建设,已经成为高职院校教学改革的首要任务,同时也成为我国高等职业教育发展的当务之急。

随着高等职业教育改革形势的纵深发展,我国高等职业教育在课程体系建设指导思想上逐渐汇流,“基于工作过程”的课程与课程开发的理念逐渐为广大高职院校师生所接受。

“基于工作过程”的课程开发设计导向遵循现代职业教育指导思想,赋予了职业能力更加丰富的内涵,它不仅打破了传统学科过于系统化的理论束缚,而且提升了职业教育课程设计水平。这与高等职业教育的办学方向比较吻合,因此,得到了教育部有关部门的大力倡导。为了响应教育部的号召,我们于2008年组织了“基于工作过程”课改系列规划教材课程改革和教材建设研讨会,认真分析了当前我国高等职业教育课改现状,充分讨论了高等职业教育课改形势以及课程改革思路,并初步构建了面向21世纪的“世纪英才高等职业教育课改系列规划教材”体系。

我国高等职业教育是以培养高级应用型人才为目标,承担着为我国社会主义新型工业化社会建设输送人才的重任,大力发展高等职业教育是我国经济社会发展的客观需要。自国家大力倡导高职高专院校积极研究探索课程改革思路以来,我国的高等职业教育就步入了一个追求内涵发展的新阶段。“世纪英才高等职业教育课改系列规划教材”按照“基于工作过程”的课改思路,将科学发展观贯彻在高等职业教育的教材出版领域里,希望能为促进我国高等职业教育的发展贡献一份力量。

“世纪英才高等职业教育课改系列规划教材”汇聚了国内众多职业教育专家、高职高专院校一线教师的智慧和心血,以工作过程的发展展开教学过程,有区别地运用“结构模块化、技能系统化、内容弹性化、版面图表化”的呈现手段,内容结构层次从简从便,教材容量深度适当、厚度适合,并配以必要的辅助教学手段。相信本系列教材一定能成为广大高职高专院校师生的良师益友。

“世纪英才高等职业教育课改系列规划教材”建设是对高等职业教育课程改革的一次建设性的探索,期望得到广大读者的首肯和大力支持。如果您在阅读本系列教材的过程中有什么意见和建议,请发邮件至 wuhan@ptpress.com.cn 与我们进行交流,或进入本系列教材服务网站 www.ycbook.com.cn 留言。

世纪英才高等职业教育课改系列规划教材编委会

管理的核心问题是对人的管理。在管理学的学科群中,对如何管理人的研究历来处于基础地位;各种管理学流派的分类,大都与对这一问题的不同理解和处理方式有关。管理学界一个基本的共识是,人力资源管理将会成为 21 世纪企业管理的核心所在,人力资源已经成为企业乃至整个国家的第一资源,对于中国来说,人力资源具有非同寻常的价值和作用。

作为高等学校中从事人力资源管理教学、研究以及管理咨询的学者来说,一个责无旁贷的任务是,积极学习和借鉴国外人力资源管理的新理念、新知识、新技术,同时用科学的研究精神来探索如何将这些最新的知识和技术与中国本土的实际情况相结合,从而帮助中国企业通过提高人力资源管理水平来谋求竞争优势。近年来,很多高校纷纷开设了对各个层次人力资源的管理课程。目前市场上各层次的人力资源管理理论教材相对较为丰富,而对于专科层次的教学来说,实训教材则显得尤为珍贵,特别是在职业教育进行工学结合大改革的今天,对课程的实用性和实训性都提出了更高的要求,在这方面,教材建设就显得落后了。

随着高等职业教育改革形势的纵深发展,“基于工作过程”的课程与课程开发理念逐渐为广大高职院校师生所接受,这也从侧面印证了该理念与高等职业教育方针相吻合。本书根据教育部制定的教学大纲来构筑知识结构,以“基于工作过程”这一先进课改理念来设计教学内容,同时以实际职业岗位需要的工作任务为指导进行教学内容的选择,体现以学生学习为主,教师教学为辅的“学、教、做”一体化的教学模式,体现了“就业为导向”的职业院校办学宗旨。

本书的主要内容是介绍人力资源管理的 8 大工作模块,即“人力资源规划”、“工作分析”、“人力资源招聘与录用管理”、“员工培训与发展”、“绩效管理”、“薪酬管理”、“员工激励”和“劳动法律关系管理”。与以往的人力资源管理教材编写方法不同,本书完全从高职学生的特点出发,结合高职教育工学结合的要求,每一章以“案例引导、引导知识介绍以及实践”的思路进行编写,希望可以为高职学生的学习提供便利。

总体来说,本书具有以下几个特点。

第一,本书按照高职学生培养要求,在工学结合改革的背景下,遵循“实用为主、理论够用”的原则,在内容的讲述中侧重“是什么,如何做”,而弱化“为什么”的问题;

第二,面向高职教育,突出实践性。书中注重理论联系实际,在介绍人力资源管理各个模块的操作实务的过程中,辅之图形和表格,便于学生掌握。引导案例的阅读使学生一开始就认识到所要学习知识的重要性,接着便介绍该模块所需要了解和掌握的基本知识,并辅之以实际操作案例进行讲解,便于学生掌握实际的操作方法,缩短学生进入社会的时间,赢得比较优势,实践页的安排有利于学生对该模块技能的熟悉;

第三,适用范围广。本书可以成为管理类专业的公共教材,对于提高毕业生的职业适应能力和熟悉企业组织的实际情况有很大帮助,另外,本书提供了大量来自各种社会企业组织实际管理的第一手资料,具有真实性,除教学用途外,也可以成为企业管理人员管理技能的培训手册。

为了增强本教材的趣味性和教学活动的生动性，本教材中引用了一些精彩的案例，编者在这里对这些案例作者的辛勤劳动表达诚挚的谢意，编者也曾试图努力联系这些案例的作者，由于各种原因未能全部联系上，在此深表歉意，并欢迎相关案例作者主动与编者联系，编者将深表感谢！编者的联系邮箱为 heqs@szit.com.cn

本书由深圳信息职业技术学院贺秋硕以及湖北职业技术学院喻靖文任主编，贺秋硕负责课题一、课题二和课题四的编写，喻靖文负责课题九的编写。北京联合大学殷智红任副主编，负责课题五和课题八的编写，参与各课题编写的还有：湖北职业技术学院涂琼霞负责课题三的编写，湖州职业技术学院翁士增负责课题六和课题七的编写，全书由贺秋硕总纂。

在本书编写、出版过程中，得到深圳信息职业技术学院信息经济系的大力支持，在此表示衷心感谢。

由于编者水平有限，书中难免存在错误和不足之处，衷心希望广大读者批评指正。

编 者



Contents

Contents

课题一 人力资源管理概述.....1

第一部分 案例与分析.....1

案例 1: 三国演义中的人力
资源管理.....1

案例 2: 猎狗的故事.....2

第二部分 课题学习引导.....4

1.1 人力资源管理的内容及基本职能.....4

1.2 人力资源管理的基本原理.....10

1.3 人力资源管理工作绩效的评估.....12

第三部分 课题实践页.....15

课题二 人力资源规划.....18

第一部分 案例与分析.....18

案例 1: 洗衣公司的困境.....18

案例 2: 苏澳玻璃公司的人力
资源规划.....19

第二部分 课题学习引导.....20

2.1 人力资源规划概述.....20

2.2 人力资源需求预测.....23

2.3 人力资源供给预测.....28

2.4 人力资源供需平衡分析.....33

2.5 人力资源规划制订.....34

第三部分 课题实践页.....35

课题三 工作分析.....40

第一部分 案例与分析.....40

案例 1: 岗位职责的分歧.....40

案例 2: 某公司人力资源管理员
工作说明书.....41

第二部分 课题学习引导.....42

3.1 工作分析基础知识.....42

3.2 岗位信息收集.....46

3.3 岗位分析.....52

3.4 岗位设计.....53

3.5 岗位描述和岗位规范.....55

第三部分 课题实践页.....57

课题四 人力资源招聘与录用管理.....60

第一部分 案例与分析.....60

案例 1: 如此招聘捕鼠科科长.....60

案例 2: 招兵买马之误.....61

第二部分 课题学习引导.....63

4.1 招聘概述.....63

4.2 制订招聘计划.....64

4.3 简历筛选.....68

4.4 人员测评与选拔.....73

4.5 人员录用.....79

4.6 招聘评估.....84

第三部分 课题实践页.....86

课题五 员工培训与发展.....91

第一部分 案例与分析.....91

案例 1: 康佳集团新员工培训.....91

案例 2: 某企业的培训需求分析.....92

第二部分 课题学习引导.....94

5.1 培训与开发概述.....94

5.2 培训需求分析.....98

5.3 培训计划制订.....103

5.4 培训组织实施.....107

5.5 培训评估与反馈.....111

5.6 员工职业发展规划.....113

第三部分 课题实践页.....118

课题六 绩效管理	123	第一部分 案例与分析	174
第一部分 案例与分析	123	案例 1: 西门子中国本土化员工的激励	174
案例 1: 某集团公司的绩效考核	123	案例 2: 海尔的激励制度	176
案例 2: 某丝绸贸易公司绩效考核为何失败	125	第二部分 课题学习引导	177
第二部分 课题学习引导	126	8.1 激励概述	177
6.1 绩效管理概述	126	8.2 内容型理论应用	179
6.2 绩效计划的制订	131	8.3 过程型理论应用	190
6.3 绩效辅导与绩效面谈	134	8.4 综合型激励理论应用	201
6.4 绩效考核	137	第三部分 课题实践页	203
6.5 绩效沟通与反馈	140	课题九 劳动法律关系管理	208
第三部分 课题实践页	143	第一部分 案例与分析	208
课题七 薪酬管理	147	案例 1: 存在事实劳动关系, 合同能够随便解除吗?	208
第一部分 案例与分析	147	案例 2: 经济性裁员与实务操作分析	209
案例 1: 朗讯的薪酬管理	147	第二部分 课题学习引导	210
案例 2: 某集团公司薪酬管理存在的问题	148	9.1 劳动法律关系概述	210
第二部分 课题学习引导	149	9.2 劳动合同的签订、续订、变更、解除和终止	212
7.1 薪酬管理概述	149	9.3 劳动合同的文档管理	220
7.2 岗位评价	153	9.4 劳动安全卫生管理	221
7.3 薪酬调查	156	9.5 劳动争议的处理	223
7.4 薪酬结构设计	160	第三部分 课题实践页	225
7.5 薪酬体系调整	163	参考文献	228
第三部分 课题实践页	169		
课题八 员工激励	174		

课题一 人力资源管理概述

知识目标	技能目标	建议学时
➤ 了解人力资源的概念、功能等 ➤ 掌握人力资源管理的基本内容及其职能 ➤ 掌握人力资源的基本原理	➤ 掌握人力资源管理的内容 ➤ 能运用人力资源管理的基本职能 ➤ 能运用人力资源管理的基本原理	4 学时

第一部分 案例与分析



案例 1：三国演义中的人力资源管理



日本企业管理界对中国的《三国演义》研究颇深。《三国演义》中贯穿着人力资源管理的脉络，从人力资源管理的角度来讲，《三国演义》的历史演变是企业 and 人力资源管理方面发人深省的反面教材。

由于曹操、孙权、刘备尤其是诸葛亮人力资源管理能力的不同，间接导致了曹操能够统一北方但始终无法统一全国；孙权稳据东南；刘备缔结下的基业在诸葛亮手中化为泡影。我们都知道，诸葛亮在军事方面的才能是平常人难以望其项背的，但他在人力资源管理上的手段与策略都接连出现了重大的失误，从处理和孙吴、曹魏的关系，到过度放任关羽并安排与孙吴不共戴天的关羽镇守荆州，一切的一切都为后来埋下了失败的火种。

而相反的，东吴孙权却理智地在不同的阶段重用不同的人才，从重用周瑜开拓疆土，到任用鲁肃整顿内务，再到使用吕蒙稳定局面，孙权在人才的任用方面是清醒的，有条理的。公元 221 年，刘备称帝后，立即起兵攻打东吴，名曰为关羽报仇，实为争夺荆州。孙权果断任命 39 岁的陆逊为大都督，迎战刘备。陆逊在彝陵火攻大破刘备。刘备病逝后，诸葛亮为了北伐，派邓芝过江与东吴讲和。孙权就与蜀汉和睦，共伐曹魏。公元 224 年曹丕大军攻打东吴，孙权便任命大将徐盛火攻并大破曹丕。孙权知人善用，在人力资源管理方面有着合理而有效的措施，充分发挥人才优势，恰当使用人力资源，不盲从、不个人主义。

而反观诸葛亮，虽是谋事能臣，用人方面却不够清醒、果决。刘备去世后，实际掌握蜀汉大权的诸葛亮的每一决策几乎都与人力资源管理理念背道而驰。其用人策略与其战略理念相违背，空使英雄泪满襟。

我们试想，如果诸葛亮投奔曹操且得到重用，孙权是不是还能够独霸南方地区长达半个世纪之久？或者以诸葛亮之才，又懂得运用人力资源管理策略，也许历史将会被重写。

(资料来源: 谌新民, 新人力资源管理, 中央编译出版社, 2003 年)



案例分析

现代企业在快速发展与成长中, 往往会大量招收新人进入公司的经营与管理中, 可很多时候, 企业往往会出现“有人无法用、有事无人用”的尴尬局面, 这种现象事实就是在企业管理与人力资源配置工作中, 未能有效系统地区分人才特性与岗位能级对应而造成的结果。只有把各种岗位的不同需要和各种人才的不同能量结合起来考虑, 使相应才能的人处于相应能级的岗位上, 方能做到人尽其才, 人尽其用。



案例 2: 猎狗的故事

一条猎狗将兔子赶出了窝, 一直追赶它, 追了很久都没有捉到。牧羊人看到了, 对大猎狗冷笑着说: “你怎么还不如小猎狗跑得快。”猎狗回答说: “你不知道, 我跑只是为了一顿饭, 它跑可是为了性命呀”。

1. 猎物的目标

猎人听完之后就想了, 猎狗说得对啊, 我得想个好法子来得到更多猎物才行。于是, 猎人又买来几条猎狗, 规定: 能捉到兔子的就有骨头吃, 没捉到的就没饭吃。这个方法很管用, 猎狗们捕到了不少兔子, 因为都不想挨饿。

可是过了一段时间, 新的问题出现了。由于不管兔子大小所得到的奖赏是一样的, 所以猎狗们都弃大追小, 因为大兔子难捉, 小兔子好捉。当然猎人也看到了这个问题。

2. 猎物的动力

猎人发现这个问题后决定改变方法, 不再将所得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩, 而是每隔一段时间, 统计猎狗所得兔子的总重量, 按总重量的多少来决定所分得的兔子的多少, 这个方法一实施, 果然就凑效了, 猎狗们捉到的兔子数量和重量都增多了。然而, 一段时间以后, 捕捉到的兔子数量又变少了, 并且越是经验丰富的猎狗, 捕捉到的兔子数量下降得越多, 于是猎人去问猎狗, 猎狗说: “我们年轻的时候卖命地捕兔子, 可是到我们老了捉不到兔子的时候, 我们还会有骨头吃吗?”

3. 怎么样能长期有骨头吃

于是猎人又改变方法, 规定: 如果捕捉到的兔子数量超过一定的数量之后, 即使捉不到兔子了, 每顿饭也还是可以得到一定数量的骨头。规定一发布, 为了达到规定标准的数量, 猎狗们就拼命去捉兔子, 并且有部分猎狗达到了规定的数量。然而一段时间以后, 猎狗们发现自己所捉到的兔子都给了猎人, 只得到了几根骨头, 感觉非常不划算, 所以有部分猎狗就离开猎人, 单独去捉兔子养活自己去了。

4. 骨头与肉如何兼得

猎狗一天一天流失, 并且还像野狗般和自己剩下的猎狗抢捉兔子, 这引起了猎人的注意。于是猎人逮住一只野狗询问: 为何要去当野狗? 野狗说: “猎狗吃的是骨头, 吐出来的是肉啊! 当然, 也不是所有的野狗都顿顿有肉吃, 大部分最后骨头都没的舔! 不然也不至于为你效力。”于是猎人又想出了一个办法, 规定: 每条猎狗除获得基本的骨头外, 随着为猎人服务时间的加长, 可以额外再享受所捉兔子总量的一定比例, 这个比例随着服务年限的延长而增长。新办法实施后, 猎狗们使

出浑身解数，拼命捉兔，把野狗们逼得叫苦连天，并纷纷要求重新回到猎人的怀抱。

5. 利益永远是第一位的

冬天到了，兔子越来越少，猎人的日子也越来越不好过，然而那些服务多年的老猎狗们虽然老得一只兔子也捉不到，但仍然大口大口地吃着兔肉。终于有一天猎人无法承受了，就把老猎狗们赶出了家门，重新寻找身强力壮的猎狗。

怎么样？故事是不是很精彩？你从中得到了什么启示呢？

（资料来源：<http://cho.icxo.com>）



案例分析

这则寓言故事可以给我们如下一些启示。

1. 需要是产生行为的动力——人力资源管理的基础

管理学中有一个非常著名的理论——马斯洛需要层次理论，它阐述了一般人的需求层次，并说明人的行为总是由主导需求决定。从这个故事中也应该看到，人力资源管理者应及时了解员工需求，并针对性地采取应对措施。在不同的阶段，猎狗的需求都是不一样的，正如同马斯洛的需要层次理论一样。从最初的希望有骨头吃到希望年迈体弱时有骨头吃，继而是希望有兔肉吃，倘若人力资源管理者忽视了这些需求，最终只能导致猎狗的流失，从而使竞争对手更多、更强。所以我们应当向猎人学习，及时了解员工的合理需求，作为制订人力资源计划的出发点，反之，最终的结果只会是闭门造车，政策与实际情况相背离或是不符合。

2. 考核与激励——人力资源管理的催化剂

整个故事的发展也可以说是考核制度的一个缩影，最初分配的依据是数量，忽视了质量，即兔子也有大小之分，工作也有难易差别。完全依据数量进行分配，就好像吃大锅饭，干好干坏一个样，严重影响了工作人员的积极性，导致大兔子越来越少；于是进行改革，按照一段时间内兔子的数量和质量进行考核，决定下一阶段的分配量。

考核的目的有很多，多数情况下会将考核与薪酬挂钩，即根据考核成绩适当调整薪酬，从而使得考核成绩的实效性更大，更能发挥作用。因为考核的结果是如此地和眼前利益挂钩，于是，考核标准、考核的公平公正性便浮出水面等待人力资源工作者的讨论和实践。总之，考核是摆在每位人力资源管理工作者面前的一道颇具技术性和见智见仁的难题。

3. 员工职业发展问题——人力资源管理的内核

目前从雇员结构来看，已经慢慢走向多元化，SOHO族、飘一族，工作不再是必需的谋生手段，人们越来越注重精神上的享受和自我实现，在工作上或其他方面体现自我的人生价值。按照马斯洛需求层次理论，当员工较低层次的需求得到满足后必然会走向对较高层次的需求的追求，于是新的课题出现在人力资源管理者面前，如何对员工或者对自己进行职业生涯规划，用什么样的方式激励员工。

从长远来看，是要将人力资源管理做到实处、做到较高的水平还能解决保持员工稳定性的问题，但需要时间、精力和摸索。短期内行之有效的方法，是进行离职原因调查或离职面谈，了解员工离职的真实原因，因为员工离职也会存在种种机会成本的考虑，只有当员工的某一需求长期未能达到或经过努力也未达到时，才会使员工产生离意以致离职。

第二部分 课题学习引导

1.1 人力资源管理的内容及基本职能

1.1.1 人力资源的定义



资源是“资财的来源”(《辞海》)。在经济学上,资源是为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素。主要包括以下几种:

- (1) 自然资源;
- (2) 资本资源;
- (3) 信息资源;
- (4) 人力资源:它是生产活动最活跃的因素,也是一切资源中

最重要的资源,由于该资源特殊的重要性,它被经济学家称为第一资源。

人力资源,又称劳动力资源或劳动力,是指能够推动整个经济和社会的发展、具有劳动能力的人口总和。

人力资源的最基本方面,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、知识和技能4个方面。

具有劳动能力的人,不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人,而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的。所以,人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口,也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

关于劳动年龄,由于各国的社会经济条件不同,劳动年龄的规定不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为15岁,上限规定为64岁。我国招收员工规定一般要年满16周岁,员工退休年龄规定男性为60周岁(到60岁退休,不包括60岁),女性为55周岁(不包括55岁),所以我国劳动年龄区间应该为男性16~59岁,女性16~54岁。

人力资源由数量和质量两个方面构成。人力资源数量又分为绝对数量和相对数量两种。人力资源的质量是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平,以及劳动态度。

具体说来,人力资源的数量构成包括8个方面。

(1) 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上3部分人口,构成就业人口的总体。

(4) 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”,它与前3部分一起构成经济活动人口。

- (5) 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口,即“就学人口”。
- (6) 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。
- (7) 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。
- (8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

1.1.2 人力资源的特点

人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性,决定了人力资源具有以下特点。

1. 人力资源是主体性资源或能动性资源

主体性或能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性,就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动,由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外,在经济活动中人力资源是唯一一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新,而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任務,其他任何生产要素都不具有这样的能力。

2. 人力资源是特殊的资本性资源

人力资源作为一种经济性资源,它具有资本属性,与一般的物质资本有共同之处。即:(1)人力资源是公共社会、企业等集团和个人投资的产物,其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说,人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能是先天就有的,为了形成能力,必须接受教育和培训,必须投入财富和时间;(2)人力资源也是在一定时期内可能源源不断地带来收益的资源,它一旦形成,一定能够在适当的时期内为投资者带来收益;(3)人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如,劳动者自身的衰老就是有形磨损,劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。

但是,人力资源又不同于一般资本,对一般实物资本普遍适用的收益递减规律,不完全适用于人力资源。在现代社会的发展中,呈现的是人力资本收益递增规律,这使得当代经济的增长主要应当归因于人力资源。

3. 人力资源是高增值性资源

目前在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,同时劳动者的支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动,就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。

人力资源的经济作用日益强化,不仅仅是人力资源质量提高的结果,同时也是由于人力资源的使用过程是一个不断自我补偿、更新、发展和丰富化的过程所决定的。

4. 人力资源是再生性资源

人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

1.1.3 人力资源管理的含义

1. 人力资源管理的定义

人力资源管理这一概念是在德鲁克 1954 年提出人力资源的概念之后出现的, 虽然它出现的时间不长, 但是发展的速度却非常快。对于它的含义, 国内外的学者们也给出了诸多的解释, 综合起来, 人力资源管理就是指运用现代化的科学方法, 对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配, 使人力、物力经常保持最佳比例, 同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调, 充分发挥人的主观能动性, 使人尽其才, 事得其人, 人事相宜, 以实现组织目标。

根据定义, 可以从两个方面来理解人力资源管理, 即: ① 对人力资源外在要素——量的管理。就是根据人力和物力及其变化, 对人力进行恰当的培训、组织和协调, 使二者经常保持最佳比例并有机地结合, 使人和物都充分发挥出最佳效应; ② 对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法, 对人的思想、心理和行为进行有效的管理 (包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理), 充分发挥人的主观能动性, 以达到组织目标。

2. 与传统人事管理的区别

现代人力资源管理, 深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响。它作为近 20 年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域, 远远超出了传统人事管理的范畴, 具体说来, 存在以下一些区别。

(1) 传统人事管理的特点是以“事”为中心, 只见“事”不见“人”, 只见某一方面而未见人与事的整体、系统性, 强调“事”的单一方面的静态的控制和管理, 其管理的形式和目的是“控制人”; 而现代人力资源管理以“人”为核心, 强调一种动态的、心理、意识的调节和开发, 管理的根本出发点是“着眼于人”, 其管理归结于人与事的系统优化, 致使企业取得最佳的社会和经济效益。

(2) 传统人事管理把人设为一种成本, 将人当作一种“工具”, 注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”, 注重产出和开发。是“工具”, 你可以随意控制它、使用它; 是“资源”, 特别是把人作为一种资源, 你就得小心保护它、引导它、开发它。难怪有学者提出要重视人的资源性的管理, 并且认为 21 世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者, 才能最终解放管理者自己”。

(3) 传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具, 似乎与其他职能部门的关系不大, 但现代人力资源管理却截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴, 从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及到企业的每一个管理者, 现代的管理人员应该明确: 他们既是部门的业务经理, 也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策, 侧重于人的潜能开发和培训, 同时培训其他职能经理或管理者, 提高他们对人的管理水平和素质。所以说, 企业的每一个管理者, 不单要完成企业的生产、销售目标, 还要培养一支为实现企业组织目标而能够打硬仗的员工队伍。传统人事管理与现代人力资源管理的不同点具体如表 1-1 所示。

表 1-1 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

比较项目	现代人力资源管理	传统人事管理
管理视角	视员工为第一资源、资产	视员工为负担、成本
管理目的	组织和员工利益的共同实现	组织短期目标的实现
管理活动	重视培训开发	重使用、轻开发
管理内容	非常丰富	简单的事务管理
管理地位	战略层	执行层
部门性质	生产效益部门	单纯的成本中心
管理模式	以人为本	以事为中心
管理方式	强调民主、参与	命令式、控制式
管理性质	战略性、整体性	战术式、分散性

1.1.4 人力资源管理的职能

人力资源经理通过人力资源管理系统来工作，并且主要为达到 5 大目标，分别是：求才、育才、激才、留才。要达到这些目标，人力资源管理工作主要通过以下一些职能来展开，包含有 7 个方面。

1. 制订人力资源计划——求才

根据组织的发展战略和经营计划，评估组织的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制订人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

2. 岗位分析和工作设计——求才

对组织中的各个工作和岗位进行分析，确定每一个工作和岗位对员工的具体要求，包括技术及种类、范围和熟悉程度，学习、工作与生活经验，身体健康状况，工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料，这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据，也是对员工的工作表现进行评价的标准，是进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

3. 人力资源的招聘与选拔——用才

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书，利用各种方法和手段，如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员，并且经过资格审查，如受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查，从应聘人员中初选出一定数量的候选人，再经过严格的考试，如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选、确定。

4. 员工的培训与职业生涯发展——育才

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制订个人发展计划，并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展，使员工有归属感，进而激发其工作积极性和创造性，提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制订其个人发展计划时，有必要考虑其与组织发展计划的协调性或一致性。也只有这样，人力资源管理部门才能

对员工实施有效的帮助和指导，促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

5. 工作绩效考核——激才

工作绩效考核，就是对照工作岗位职责说明书和工作任务，对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价，并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式的，也可以是他评式的，或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据，它有利于调动员工的积极性和创造性，便于检查和改进人力资源管理工作。

6. 员工薪酬管理——留才

合理、科学的薪酬体系关系到组织中员工队伍的稳定与否。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面，来为员工制订相应的、具有吸引力的工资制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位变换、工作表现好坏与工作成绩进行相应的调整，不能只升不降。

员工福利是社会和组织保障的一部分，是工资的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日，以及为了保障员工的工作安全卫生，提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

7. 劳资关系管理——留才

员工一旦被组织聘用，就与组织形成了一种雇佣与被雇佣的、相互依存的劳资关系，为了保护双方的合法权益，有必要就员工的工资、福利、工作条件 and 环境等事宜达成一定协议，签订劳动合同。

对于人力资源管理的各项职能，应当以一种系统的观点来看待，它们之间并不是彼此割裂、孤独存在的，而是相互联系，相互影响，共同形成了一个有机的系统，如图 1-1 所示。

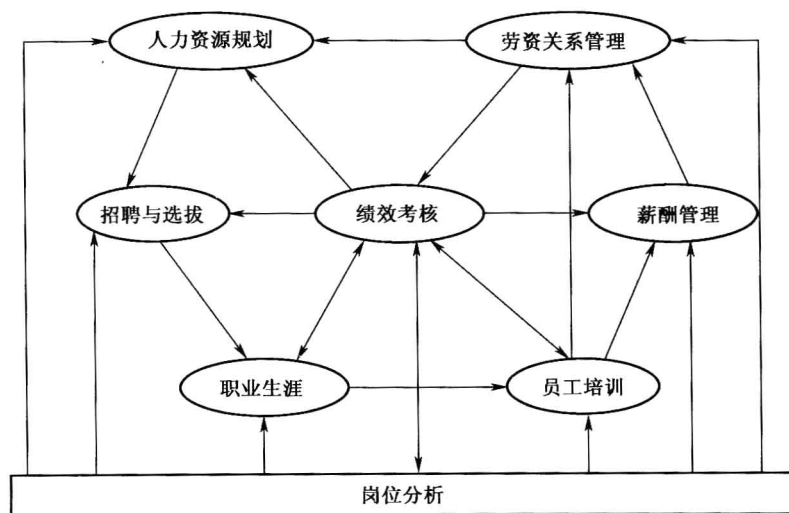


图 1-1 人力资源管理职能的关系图

从该图中，我们可以看出职能之间的相互关系。

(1) 工作分析是基础。工作分析和工作评价是一个平台，其他各项职能的实施基本上都要以此为基础。