

现代MBA系列教材

# 人力资源管理概论

Human Resources Management

(第2版)

卿 涛 主 编  
罗 键 副主编



清华大学出版社  
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社  
<http://www.bjtup.com.cn>



现代 MBA 系列教材

# 人力资源管理概论

(第 2 版)

主 编 卿 涛  
副主编 罗 键

清 华 大 学 出 版 社  
北京交通大学出版社

· 北京 ·

本书是目前最新的人力资源管理的基础教材。本书从战略的高度,以战略为主线,围绕人力资源管理的各项职能展开,从人力资源管理战略、人力资源规划、工作分析与工作设计、员工素质测评、员工招聘与甄选、员工培训与发展、员工职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、股权激励、劳动关系管理、人力资源外包策略等方面对现代人力资源管理的知识体系进行全面系统的讲解,能够给读者建立起一个完整的知识体系和相应的操作方法框架。

本书具有内容的前沿性、体系的完整性、设计上的实践性等特点,可作为相关专业的研究生、MBA、本科生的专业课教材,也可作为各类企业的领导和管理人员的培训教材。

本书配有课堂教学用的 PPT 电子讲稿,任课老师可从 <http://press.bjtu.edu.cn> 的“下载专区”中下载,也可通过电子邮件 [qingtiao3164822@sina.com](mailto:qingtiao3164822@sina.com) 索取相关资料。

主 编  
主 编

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概论 / 卿涛主编. —2 版. —北京:北京交通大学出版社:清华大学出版社, 2015. 1  
(现代 MBA 系列教材)

ISBN 978-7-5121-0001-5

I. ① 人… II. ① 卿… III. ① 劳动力资源-资源管理-研究生-教材 IV. ① F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 005016 号

责任编辑:孙秀翠

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:203×280 印张:22.5 字数:713 千字

版 次:2015 年 2 月第 2 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0001-5/F·1467

印 数:1~2 000 册 定价:45.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: [press@bjtu.edu.cn](mailto:press@bjtu.edu.cn)。

## 第2版前言

时光飞逝,不觉距教材第1版的出版发行已经过去8年了!8年来人力资源管理的研究和实践都发生了巨大的变化,尤其是西方理论与中国管理实践相结合,产生的具有中国特色的新知识和新经验不断得以总结和提升。这些年,我们的研究也触及一些新的领域并取得了一些成果。例如,主持完成了国家社科基金项目《企业和谐劳动关系的微观机制研究》、教育部人文社科基金课题《我国企业知识员工工作生活质量结构与测评体系研究》、四川省社科基金课题《四川军工企业改革过程中的和谐劳动关系研究》、教育部人文社科基金课题《工作生活质量理论模型和实证研究——基于组织和员工社会交换和活动视角》、教育部人文社科基金课题《企业一线员工体面劳动测量及其实现途径研究》等。在研究的同时,我们一直坚守对教学实践的执着,坚持深入企业编写教学案例,2014年我们有两篇案例入选中国管理共享中心的全国百篇优秀案例。这些成果也激发了我们修改完善再版教材的愿望。

教材第1版出版以后,受到广大读者的欢迎。本次修改基本保持第1版的框架体系和写作风格,修改的重点在增补新知识和更换案例。教材共分13章。第1章导论,主要阐述人力资源的概念与特征、人力资源管理的概念与职能、人力资源管理的演变过程、知识经济时代的人力资源管理、战略人力资源管理。第2章人力资源战略,主要介绍人力资源战略与企业战略的关系、企业文化的整合、人力资源战略与企业竞争优势、人力资源战略的制定等。第3章人力资源规划,主要阐述人力资源规划的种类与内容、人力资源规划的原则与步骤、人力资源规划内外环境分析、人力资源需求与供给预测的步骤与方法。第4章工作分析与工作设计,主要介绍工作分析与工作设计的概念、意义和程序、工作设计常用的方法及工作说明书的编写、定编定员的主要方法等。第5章人员素质测评,主要阐述人员素质测评的基本概念、分类及功用、人员测评原理、测评信度及效度分析、素质模型的设计和建立等。第6章员工招聘与甄选,主要阐述招聘的含义与流程、招募渠道、甄选技术与方法、员工录用、招聘评估等。第7章员工培训与发展,主要阐述员工培训的重要意义,培训的分类、形式及方法,培训的理论基础,管理人员培训与开发的特点,培训的成本管理,培训效果评估等。第8章员工职业生涯管理,主要阐述职业生涯管理的理论与方法、职业生涯路径选择、影响职业生涯变化的主要因素、职业生涯发展模式、职业生涯管理与组织竞争优势等。第9章绩效管理,主要阐述绩效管理的含义、绩效管理在人力资源管理中的地位和作用、绩效考核的方法、绩效管理流程、绩效管理系统有效性的条件等。第10章薪酬管理,主要阐述薪酬的含义和类型、我国企业的工资制度和福利制度、薪酬管理的理论基础、薪酬管理的目标与原则、薪酬体系设计流程等。第11章股权激励,主要阐述股权激励的含义和特点、管理层股权激励的操作要点、员工持股计划的操作要点、管理层和员工进行股权激励要注意的问题等。第12章劳动关系管理,主要阐述劳动关系的内涵、劳动合同的订立、履行、变更等过程中的相关法律和知识、劳动关系调整中的协调机制、劳动争议处理的程序和相关法律法规、劳动过程中对劳动者的健康、安全保护的法规知识等。第13章人力资源外包策略,主要阐述人力资源外包的含义与类型、人力资源外包的战略决策、人力资源外包的风险辨别与管理、人力资源外包下人力资源管理的转变等。

本书具有以下几个特点。

(1) 内容的前沿性。本书在追求作为教材的成熟性和完整性的同时,力求在人力资源管理的理论和实践方面反映出最新的、前沿的研究成果,体现现代人力资源管理的发展动向与趋势。如:知识经济时代的人力资源管理的关注重点;战略人力资源管理的思想,战略人力资源管理实践与组织绩效的关系;工作分析与工作设计的思路和方法;员工素质模型与测评的方法;劳动关系管理中的员工关系问题的处理;人力资源外包策略等方面都具有新颖的内容。

(2) 体系的完整性。本书从战略的高度,以战略为主线围绕人力资源管理的各项职能展开,从人力资源管理战略,人力资源规划,工作分析与工作设计,员工素质模型与测评,员工招聘与甄选,员工培训与发展,职业生涯管理,绩效管理,薪酬管理,股权激励,劳动关系管理,人力资源外包策略等方面对现代人力资源管理的知识体系进行了全面、系统的讲解,能够给读者建立起一个完整的知识体系和相应的操作方法的框架。

(3) 设计上的实践性。为了使本书成为读者理论与实践的指南,本书在考虑体系上的完整性的同时,兼顾了理论与实际的结合。每一章的开篇案例将现实中的实际问题提出来,引发读者思考,带着问题进入到人力资源管理浩瀚的理论领域中。每一章的篇尾案例展示现实中企业的实际情况,或是经验的总结或是问题的提出,让读者运用人力资源管理的理论知识去分析案例企业的实际情况,增强读者对理论的理解和提高解决实际问题的能力。

本书的成功完成是团队合作的结果,写作团队由西南财经大学、四川大学、四川省委党校、浙江传媒学院、成都医学院等高校的中青年教师组成。由卿涛和罗键分别担任主编和副主编,全面负责本书的基本内容和框架体系的设计,具体章节的写作任务分工如下(以章节先后为序):卿涛(西南财经大学)第1章;罗键(西南财经大学)第2、3章;徐险峰(西南财经大学)第4章;柳罗(浙江传媒学院)第5章;任迎伟(西南财经大学)第6章;钟峥(成都纺织高等专科学校)第7章;石磊(西南财经大学)第8章;曾祥发(成都医学院)第9章;甘元霞(西南财经大学)第10章;李映东(西南财经大学)第11章;师丽(四川省委党校)第12章;郭志刚(西南财经大学)第13章。特别指出,河北农业大学教师、西南财经大学工商管理学院博士研究生刘爽先生承担了对本书再版的修改工作。本书的出版得到了北京交通大学出版社副总编辑孙秀翠女士的大力支持。在此,对所有支持本书编写、出版的人员的辛勤工作表示衷心的感谢!

在本书的编写过程中,编者参阅和借鉴了大量相关论文和书籍,在此谨向这些论文和书籍的作者表示感谢!本书还引用了一些已发表的案例,请这些案例的作者与本书主编联系,以表谢意。

本书可作为相关专业的研究生、MBA、本科生的专业课教材,也可作为各类企业的领导和管理人员的培训教材。

由于编者水平有限,书中难免有不足之处,恳请读者批评指正。

编 者  
2014年11月于光华园

ISBN 978-7-312-0001-5/P·1467  
印 数:1~2 000册 定价:45.00元

# 目 录

|      |                                 |      |
|------|---------------------------------|------|
| (48) | 本章小结 .....                      | (82) |
| (50) | 本章案例 .....                      | (83) |
| (80) | 本章思考题 .....                     | (85) |
| (80) | 参考文献 .....                      | (85) |
| (90) | 第4章 工作分析与工作设计 .....             | (86) |
| (90) | 4.1 工作分析 .....                  | (87) |
| (90) | 4.1.1 工作分析的概念 .....             | (87) |
| (91) | 4.1.2 工作分析的意义 .....             | (89) |
|      | 第1章 导论 .....                    | (1)  |
| (10) | 1.1 人力资源的概念与特征 .....            | (3)  |
| (50) | 1.1.1 人力资源的概念 .....             | (3)  |
| (90) | 1.1.2 人力资源的特征 .....             | (3)  |
| (90) | 1.2 人力资源管理的概念与职能 .....          | (4)  |
| (80) | 1.2.1 人力资源管理的概念 .....           | (4)  |
| (90) | 1.2.2 人力资源管理的职能 .....           | (4)  |
| (90) | 1.3 人力资源管理的演变过程 .....           | (6)  |
| (90) | 1.3.1 人事管理初级阶段 .....            | (6)  |
| (90) | 1.3.2 科学管理阶段 .....              | (6)  |
| (90) | 1.3.3 工业心理学阶段 .....             | (6)  |
| (90) | 1.3.4 人际关系运动阶段 .....            | (7)  |
| (90) | 1.3.5 现代人力资源管理阶段 .....          | (7)  |
| (90) | 1.4 知识经济时代的人力资源管理 .....         | (8)  |
| (90) | 1.4.1 知识经济的概念 .....             | (8)  |
| (90) | 1.4.2 知识经济时代的组织形式 .....         | (8)  |
| (90) | 1.4.3 知识经济时代的员工特点 .....         | (9)  |
| (90) | 1.4.4 知识经济时代的人力资源管理 .....       | (10) |
| (90) | 1.5 战略人力资源管理 .....              | (12) |
| (90) | 1.5.1 战略人力资源管理的含义 .....         | (12) |
| (90) | 1.5.2 战略人力资源管理的理论模型 .....       | (12) |
| (90) | 1.5.3 战略人力资源管理与组织绩效 .....       | (13) |
| (90) | 本章小结 .....                      | (14) |
| (90) | 本章案例 .....                      | (14) |
| (90) | 本章思考题 .....                     | (17) |
| (90) | 参考文献 .....                      | (17) |
|      | 第2章 人力资源战略 .....                | (19) |
| (90) | 2.1 人力资源战略概述 .....              | (20) |
| (90) | 2.1.1 人力资源战略的发展历程 .....         | (20) |
| (90) | 2.1.2 人力资源战略的含义 .....           | (21) |
| (90) | 2.1.3 人力资源战略的类型 .....           | (22) |
| (90) | 2.2 人力资源战略与企业战略、企业文化的整合 .....   | (24) |
| (90) | 2.2.1 企业战略 .....                | (24) |
| (90) | 2.2.2 人力资源战略与企业战略的关系 .....      | (28) |
| (90) | 2.2.3 人力资源战略在企业战略管理中的主要功能 ..... | (28) |
| (90) | 2.2.4 人力资源战略与企业战略的整合 .....      | (30) |
| (90) | 2.3 人力资源战略与企业竞争优势 .....         | (34) |

|       |                   |      |
|-------|-------------------|------|
| 2.3.1 | 人力资源战略提升竞争优势的实践证据 | (34) |
| 2.3.2 | 人力资源战略提升竞争优势的理论模型 | (36) |
| 2.3.3 | 通过人力资源战略获得持久的竞争优势 | (38) |
| 2.4   | 人力资源战略的制定         | (38) |
| 2.4.1 | 人力资源战略制定的基本程序     | (39) |
| 2.4.2 | 内外部环境分析           | (39) |
| 2.4.3 | 人力资源战略的具体制定       | (40) |
| 2.4.4 | 人力资源战略的实施         | (41) |
| 2.4.5 | 人力资源战略的评估         | (41) |
|       | 本章小结              | (41) |
|       | 本章案例              | (42) |
|       | 本章思考题             | (46) |
|       | 参考文献              | (46) |
| 第3章   | 人力资源规划            | (48) |
| 3.1   | 人力资源规划概述          | (50) |
| 3.1.1 | 人力资源规划的概念         | (50) |
| 3.1.2 | 人力资源规划的目的         | (50) |
| 3.1.3 | 人力资源规划的种类         | (50) |
| 3.1.4 | 人力资源规划的内容和模式      | (51) |
| 3.1.5 | 人力资源规划的作用         | (53) |
| 3.1.6 | 人力资源规划与企业计划的关系    | (54) |
| 3.2   | 人力资源规划的原则与步骤      | (54) |
| 3.2.1 | 制定人力资源规划的原则       | (54) |
| 3.2.2 | 制定人力资源规划的步骤       | (55) |
| 3.3   | 人力资源规划环境分析        | (59) |
| 3.3.1 | 企业外部环境分析          | (59) |
| 3.3.2 | 企业内部环境分析          | (60) |
| 3.4   | 人力资源需求预测          | (64) |
| 3.4.1 | 人力资源需求预测的含义       | (64) |
| 3.4.2 | 人力资源需求预测的步骤       | (64) |
| 3.4.3 | 人力资源需求预测的定性方法     | (64) |
| 3.4.4 | 人力资源需求预测的定量方法     | (66) |
| 3.4.5 | 各种预测方法的对比         | (69) |
| 3.4.6 | 影响需求预测的关键因素       | (70) |
| 3.5   | 人力资源供给预测          | (71) |
| 3.5.1 | 人力资源供给预测的含义       | (72) |
| 3.5.2 | 人力资源供给预测的步骤       | (72) |
| 3.5.3 | 人力资源内部供给预测        | (72) |
| 3.5.4 | 人力资源内部供给预测方法比较    | (76) |
| 3.5.5 | 人力资源外部供给预测        | (77) |
| 3.5.6 | 影响人力资源供给的因素       | (77) |
| 3.6   | 人力资源供需平衡与规划编制     | (78) |
| 3.6.1 | 人力资源供需平衡的概念       | (78) |
| 3.6.2 | 人力资源供求不平衡的调整      | (78) |
| 3.6.3 | 人力资源规划的编制         | (81) |

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 本章小结 .....                 | (82)         |
| 本章案例 .....                 | (83)         |
| 本章思考题 .....                | (85)         |
| 参考文献 .....                 | (85)         |
| <b>第4章 工作分析与工作设计 .....</b> | <b>(86)</b>  |
| 4.1 工作分析 .....             | (87)         |
| 4.1.1 工作分析的概念 .....        | (87)         |
| 4.1.2 工作分析的意义 .....        | (89)         |
| 4.1.3 工作分析的程序 .....        | (89)         |
| 4.1.4 工作分析的方法 .....        | (91)         |
| 4.1.5 工作说明书 .....          | (92)         |
| 4.2 工作设计 .....             | (96)         |
| 4.2.1 工作设计的概念 .....        | (96)         |
| 4.2.2 工作设计的意义 .....        | (96)         |
| 4.2.3 工作设计的发展 .....        | (97)         |
| 4.2.4 工作设计的基本方法 .....      | (98)         |
| 4.2.5 组织变革与工作设计 .....      | (99)         |
| 4.2.6 工作设计的社会技术系统方法 .....  | (101)        |
| 4.2.7 工作设计举例 .....         | (102)        |
| 4.3 人员配备 .....             | (106)        |
| 4.3.1 人员配备的概念及作用 .....     | (106)        |
| 4.3.2 人员配备的原则 .....        | (107)        |
| 4.3.3 定编定员 .....           | (107)        |
| 本章小结 .....                 | (108)        |
| 本章案例 .....                 | (108)        |
| 本章思考题 .....                | (112)        |
| 参考文献 .....                 | (112)        |
| <b>第5章 人员素质测评 .....</b>    | <b>(113)</b> |
| 5.1 人员测评概述 .....           | (114)        |
| 5.1.1 基本概念 .....           | (114)        |
| 5.1.2 素质测评的主要类型 .....      | (115)        |
| 5.1.3 素质测评的主要功用 .....      | (119)        |
| 5.1.4 人员测评对人力资源管理的意义 ..... | (119)        |
| 5.2 人员素质测评的原理和基本程序 .....   | (120)        |
| 5.2.1 人员测评的基本原理 .....      | (120)        |
| 5.2.2 人员测评的基本程序 .....      | (121)        |
| 5.2.3 测评活动信度和效度的分析 .....   | (125)        |
| 5.3 人员素质测评的方法和技术 .....     | (128)        |
| 5.3.1 心理测验方法 .....         | (128)        |
| 5.3.2 面试方法 .....           | (131)        |
| 5.3.3 评价中心技术 .....         | (133)        |
| 5.4 员工素质模型 .....           | (135)        |
| 5.4.1 素质模型概述 .....         | (135)        |
| 5.4.2 素质词典 .....           | (137)        |
| 5.4.3 员工素质模型的建立 .....      | (138)        |

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| 本章小结 .....               | (139)        |
| 本章案例 .....               | (140)        |
| 本章思考题 .....              | (142)        |
| 参考文献 .....               | (142)        |
| <b>第6章 员工招聘与甄选 .....</b> | <b>(143)</b> |
| 6.1 员工招聘概述 .....         | (144)        |
| 6.1.1 招聘的含义 .....        | (144)        |
| 6.1.2 招聘的意义 .....        | (144)        |
| 6.1.3 招聘的原则 .....        | (144)        |
| 6.1.4 招聘工作的职责分工 .....    | (145)        |
| 6.1.5 招聘流程 .....         | (146)        |
| 6.2 招募渠道 .....           | (148)        |
| 6.2.1 内部招募 .....         | (148)        |
| 6.2.2 外部招募 .....         | (149)        |
| 6.2.3 招聘渠道的选择 .....      | (156)        |
| 6.3 甄选技术与方法 .....        | (158)        |
| 6.3.1 员工甄选的内容 .....      | (158)        |
| 6.3.2 员工甄选的意义 .....      | (159)        |
| 6.3.3 员工甄选技术与方法 .....    | (159)        |
| 6.4 员工录用 .....           | (167)        |
| 6.4.1 录用决策 .....         | (167)        |
| 6.4.2 背景调查和体检 .....      | (167)        |
| 6.4.3 员工入职 .....         | (168)        |
| 6.5 招聘评估 .....           | (168)        |
| 6.5.1 招聘结果的成效评估 .....    | (168)        |
| 6.5.2 招聘方法的成效评估 .....    | (169)        |
| 本章小结 .....               | (170)        |
| 本章案例 .....               | (170)        |
| 本章思考题 .....              | (172)        |
| 参考文献 .....               | (173)        |
| <b>第7章 员工培训与发展 .....</b> | <b>(176)</b> |
| 7.1 员工培训概述 .....         | (177)        |
| 7.1.1 培训的基本含义及目的 .....   | (177)        |
| 7.1.2 员工培训的重要意义 .....    | (177)        |
| 7.1.3 培训的原则 .....        | (178)        |
| 7.1.4 培训的分类 .....        | (179)        |
| 7.1.5 培训的形式 .....        | (180)        |
| 7.1.6 培训方法 .....         | (183)        |
| 7.1.7 工作分析与员工培训的关系 ..... | (185)        |
| 7.2 培训的理论基础 .....        | (186)        |
| 7.2.1 刺激—反应理论 .....      | (186)        |
| 7.2.2 尝试—错误理论 .....      | (186)        |
| 7.2.3 社会学习理论 .....       | (186)        |
| 7.2.4 认知学习理论 .....       | (187)        |
| 7.2.5 建构主义学习理论 .....     | (187)        |

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 7.3 企业员工培训工作的流程 .....           | (188) |
| 7.3.1 培训需求分析 .....              | (188) |
| 7.3.2 制订培训计划、设计培训实施方案 .....     | (190) |
| 7.3.3 培训计划的实施 .....             | (192) |
| 7.3.4 培训工作的评估 .....             | (193) |
| 7.4 管理人员的培训与开发 .....            | (196) |
| 7.4.1 管理人员培训与开发的特点 .....        | (196) |
| 7.4.2 管理人员培训与开发的内容 .....        | (196) |
| 7.4.3 管理人员培训与开发的形式 .....        | (196) |
| 7.5 培训的组织管理工作 .....             | (199) |
| 7.5.1 培训中的控制管理 .....            | (199) |
| 7.5.2 培训师的选择和培训 .....           | (199) |
| 7.5.3 培训的成本管理 .....             | (201) |
| 7.5.4 培训效果评估 .....              | (202) |
| 本章小结 .....                      | (203) |
| 本章案例 .....                      | (203) |
| 本章思考题 .....                     | (206) |
| 参考文献 .....                      | (206) |
| <b>第8章 员工职业生涯管理</b> .....       | (207) |
| 8.1 职业生涯管理的理论与方法 .....          | (208) |
| 8.1.1 职业生涯的基本概念 .....           | (208) |
| 8.1.2 职业生涯理论综述 .....            | (209) |
| 8.2 职业生涯路径选择 .....              | (210) |
| 8.2.1 职业生涯发展路径 .....            | (210) |
| 8.2.2 双重职业发展途径的特点及目的 .....      | (212) |
| 8.2.3 评价 .....                  | (212) |
| 8.3 影响职业生涯变化的主要因素 .....         | (213) |
| 8.3.1 环境、战略和组织结构的变化 .....       | (213) |
| 8.3.2 心理契约的变化 .....             | (213) |
| 8.3.3 企业文化和价值观 .....            | (214) |
| 8.3.4 人际关系 .....                | (214) |
| 8.3.5 性格特征及爱好 .....             | (215) |
| 8.3.6 职业动机 .....                | (216) |
| 8.3.7 企业家精神 .....               | (217) |
| 8.4 职业生涯发展模式 .....              | (217) |
| 8.4.1 职业发展模式 .....              | (218) |
| 8.4.2 个人职业生涯规划与组织生命周期的适应性 ..... | (221) |
| 8.5 职业生涯管理与开发规划系统的设计和实施步骤 ..... | (224) |
| 8.5.1 确定志向和选择职业 .....           | (224) |
| 8.5.2 自我评价 .....                | (225) |
| 8.5.3 组织评价 .....                | (225) |
| 8.5.4 职业生涯路径选择及目标设定 .....       | (225) |
| 8.5.5 制订行动规划及时间表 .....          | (226) |
| 8.5.6 评估与回馈 .....               | (226) |
| 8.6 职业生涯管理中的现代问题 .....          | (226) |

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 8.6.1 工作与家庭冲突 .....            | (226) |
| 8.6.2 工作压力 .....               | (227) |
| 8.6.3 新生代员工的职业生涯管理 .....       | (227) |
| 本章小结 .....                     | (227) |
| 本章案例 .....                     | (228) |
| 本章思考题 .....                    | (230) |
| 参考文献 .....                     | (230) |
| <b>第9章 绩效管理</b> .....          | (232) |
| 9.1 绩效管理概述 .....               | (233) |
| 9.1.1 绩效管理的意义 .....            | (233) |
| 9.1.2 绩效管理的含义 .....            | (234) |
| 9.1.3 绩效管理在人力资源管理中的地位和作用 ..... | (235) |
| 9.1.4 绩效考核与绩效管理的关系 .....       | (236) |
| 9.2 绩效考核的方法 .....              | (237) |
| 9.2.1 民意测验法 .....              | (237) |
| 9.2.2 绩效比较法 .....              | (237) |
| 9.2.3 图评价尺度法 .....             | (239) |
| 9.2.4 关键事件法 .....              | (240) |
| 9.2.5 行为锚定等级法 .....            | (241) |
| 9.2.6 要素评定法 .....              | (242) |
| 9.2.7 情景模拟法 .....              | (243) |
| 9.2.8 目标管理法 .....              | (243) |
| 9.2.9 平衡计分卡法 .....             | (245) |
| 9.2.10 关键绩效指标考核法 .....         | (247) |
| 9.2.11 360度绩效反馈法 .....         | (248) |
| 9.2.12 绩效考核方法的选择 .....         | (248) |
| 9.3 绩效管理流程 .....               | (249) |
| 9.3.1 绩效管理实施步骤 .....           | (249) |
| 9.3.2 绩效计划 .....               | (251) |
| 9.3.3 绩效实施与管理 .....            | (252) |
| 9.3.4 绩效考核结果的反馈 .....          | (254) |
| 9.3.5 绩效考核结果的应用 .....          | (256) |
| 9.3.6 绩效管理中的问题 .....           | (257) |
| 9.3.7 绩效管理系统有效的条件 .....        | (259) |
| 本章小结 .....                     | (260) |
| 本章案例 .....                     | (261) |
| 本章思考题 .....                    | (263) |
| 参考文献 .....                     | (263) |
| <b>第10章 薪酬管理</b> .....         | (264) |
| 10.1 薪酬概述 .....                | (265) |
| 10.1.1 薪酬的含义 .....             | (265) |
| 10.1.2 薪酬的功能 .....             | (269) |
| 10.1.3 薪酬的分类 .....             | (269) |
| 10.1.4 我国企业的工资制度 .....         | (270) |
| 10.1.5 我国员工的福利制度 .....         | (274) |

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 10.2 薪酬管理的理论基础 .....         | (276) |
| 10.2.1 薪酬管理的经济学基础 .....      | (276) |
| 10.2.2 薪酬管理的心理学基础 .....      | (278) |
| 10.3 薪酬管理策略 .....            | (281) |
| 10.3.1 薪酬管理的目标 .....         | (281) |
| 10.3.2 合理的薪酬制度的要求 .....      | (281) |
| 10.3.3 薪酬管理策略 .....          | (283) |
| 10.4 薪酬体系设计 .....            | (285) |
| 10.4.1 制定薪酬的原则和策略 .....      | (285) |
| 10.4.2 工作分析 .....            | (286) |
| 10.4.3 职位评价 .....            | (286) |
| 10.4.4 薪酬调查 .....            | (286) |
| 10.4.5 薪酬定位 .....            | (287) |
| 10.4.6 薪酬结构设计 .....          | (287) |
| 10.4.7 薪酬实施与调整 .....         | (287) |
| 本章小结 .....                   | (288) |
| 本章案例 .....                   | (288) |
| 本章思考题 .....                  | (291) |
| 参考文献 .....                   | (291) |
| <b>第11章 股权激励</b> .....       | (292) |
| 11.1 股权激励概述 .....            | (293) |
| 11.1.1 股权激励的含义与特点 .....      | (293) |
| 11.1.2 股权激励的起源与历史 .....      | (294) |
| 11.1.3 股权激励的主要形式 .....       | (295) |
| 11.2 管理层股权激励计划 .....         | (295) |
| 11.2.1 管理层股权激励的必要性和特殊性 ..... | (295) |
| 11.2.2 管理层股权激励的操作要点 .....    | (296) |
| 11.2.3 管理层股权激励要注意的问题 .....   | (298) |
| 11.3 员工持股计划 .....            | (299) |
| 11.3.1 员工持股计划的意义 .....       | (299) |
| 11.3.2 员工持股计划的操作要点 .....     | (299) |
| 11.3.3 员工持股计划要注意的问题 .....    | (300) |
| 本章小结 .....                   | (301) |
| 本章案例 .....                   | (301) |
| 本章思考题 .....                  | (302) |
| 参考文献 .....                   | (302) |
| <b>第12章 劳动关系管理</b> .....     | (303) |
| 12.1 劳动关系概述 .....            | (304) |
| 12.1.1 劳动关系的概念和特征 .....      | (304) |
| 12.1.2 劳动关系发展的历史和理论演进 .....  | (304) |
| 12.2 劳动合同 .....              | (306) |
| 12.2.1 劳动合同的订立 .....         | (306) |
| 12.2.2 劳动合同的主要内容 .....       | (308) |
| 12.2.3 劳动合同的履行 .....         | (310) |
| 12.2.4 合同的变更与续订 .....        | (311) |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| 12.2.5 劳动合同的解除和终止 .....          | (312) |
| 12.3 集体合同与劳动关系协调机制 .....         | (314) |
| 12.3.1 集体合同 .....                | (314) |
| 12.3.2 集体谈判与劳动关系协调机制 .....       | (315) |
| 12.4 劳动争议 .....                  | (317) |
| 12.4.1 劳动争议的概念和类型 .....          | (317) |
| 12.4.2 劳动争议处理 .....              | (317) |
| 12.4.3 劳动监察 .....                | (319) |
| 12.5 劳动保护 .....                  | (321) |
| 12.5.1 劳动保护的涵义 .....             | (321) |
| 12.5.2 劳动保护的作用和意义 .....          | (321) |
| 12.5.3 劳动保护的任务和内客 .....          | (322) |
| 本章小结 .....                       | (323) |
| 本章案例 .....                       | (324) |
| 本章思考题 .....                      | (325) |
| 参考文献 .....                       | (325) |
| 第13章 人力资源外包策略 .....              | (326) |
| 13.1 人力资源外包概述 .....              | (328) |
| 13.1.1 人力资源外包的涵义 .....           | (328) |
| 13.1.2 人力资源外包的优势与劣势分析 .....      | (329) |
| 13.1.3 人力资源外包形式 .....            | (329) |
| 13.1.4 适合外包的人力资源职能 .....         | (330) |
| 13.2 人力资源外包决策 .....              | (330) |
| 13.2.1 生产还是外包: 人力资源外包的战略分析 ..... | (330) |
| 13.2.2 外包什么: 人力资源价值链分析 .....     | (332) |
| 13.2.3 人力资源外包的成本-效益分析 .....      | (335) |
| 13.3 人力资源外包的风险管理 .....           | (335) |
| 13.3.1 人力资源外包的风险 .....           | (335) |
| 13.3.2 人力资源外包的风险管理 .....         | (336) |
| 13.4 外包下的人力资源管理 .....            | (339) |
| 13.4.1 人力资源外包对人力资源管理的贡献 .....    | (339) |
| 13.4.2 人力资源外包对人力资源专业人员的挑战 .....  | (340) |
| 13.5 人力资源外包的发展趋势 .....           | (342) |
| 13.5.1 人力资源外包领域逐渐扩展 .....        | (342) |
| 13.5.2 外包的发展形式 .....             | (342) |
| 13.5.3 外包是一种竞争战略 .....           | (343) |
| 本章小结 .....                       | (343) |
| 本章案例 .....                       | (344) |
| 本章思考题 .....                      | (346) |
| 参考文献 .....                       | (346) |

# 第 1 章

## 导 论

### 本章要点

- 人力资源的概念与特征
- 人力资源管理的概念与职能
- 人力资源管理的演变过程
- 知识经济时代的人力资源管理
- 战略人力资源管理

### 开 篇 案 例

#### 戴尔的人才策略

戴尔(Dell)公司,相信懂得电脑的人都熟悉,其成功的模式成为业界的美谈,1983年的1000美元的注册资金,到1993年其年销售额达20亿美元,成为电脑界的“黑马”,6年后,其年营业额超过190亿美元,每天通过网络售出价值逾1200万美元的电脑系统。

迈克尔·戴尔也成为《财富》500强企业总裁中最年轻的一位。其成功要素除了低成本之外,更要归功于员工的努力。做到知人善任,在所有员工身上创造出一种投资感,这种投资感包含责任、荣誉和有福同享3种要素。

作为经理人都知道,所谓个人的“投资”,不大可能来自外在的启发,有些人具备这种特质,有些人就不具备,除非是“个个员工皆老板”的公司。而戴尔就是这样的公司。

#### 一、求知若渴

公司把目标和员工的补助与奖金结合,这样做对员工有很大的鼓舞效果。更重要的是,戴尔运用各种方法,把“所有权”的观念灌输给员工,并且进一步提升他们的才能,使他们发挥全部潜力。

其中一种方法就是提升员工不断学习的意愿和能力。从问题的立足点开始学习,包括:怎样可以让你在戴尔公司的工作更轻松、更成功、更具意义?顾客的喜好是什么?他们需要什么?他们希望看到我们有什么样的进步?要如何改进?从提出很多问题的方式着手,并想方设法聆听意见,因为人在说话的时候是不可能学到任何东西的。不管在营运情况汇报、业务现状报告还是小组讨论等会议上,都花许多时间提问题。讨论为什么要做这件事?为什么不进行另一个方案?鼓励大家发挥好奇心,因为没有任何一本操作手册可以提供所有的答案(即便其中有答案,也不希望大家依赖手册)。戴尔的学习方法,还包括在全公司各部门询问同样的问题,比较其结果的异同。如果其中一个小组在中型企业市场出奇制胜,创下佳绩,其想法会传给全世界的分公司;而另一个小组可能想出了针对大型律师事务所进行销售的方法,也会把他们所学到的经验与整个组织分享。这些创意,让戴尔发展成一个全球性的公司,并且它确立了大格局思维方式。公司通过E-mail和互联网交换概念,也通过各种把全球各地不同团队聚在一堂的顾问会议来交换信息。员工受到这样的思考程序刺激时,便会有极大的提高。这是得到真正创新性思维的方法。

## 二、寻求突破性的新观念

当一家公司的所有人员都以同样的方式思考问题时,是非常危险的现象,由于大家都把焦点锁定在同一个目标,这种情况很容易发生。当你陷入了以类似方式来处理问题的陷阱时,危险也就来了。

你可以鼓励公司员工,以创新的方式来思考公司的业务、所处的产业、顾客等课题。以不同的观点来处理问题、反映问题或对待机会,便可以创造出许多新的机会,得到新的理解或见解。而经过对公司营运的所有状况提出疑问,可以不断地把改革与创新注入公司文化中。

公司在20世纪90年代中期推出“管理的个人电脑”(Managed PC)时曾采用这个方法,而当时,整个IT产业和媒体正着迷于全新推出的产品“网络电脑(Network Computer, NC)”。这个具有革命性的创意,其实只不过是拿掉硬盘和软盘驱动器,所有的应用程序都放置在大型的服务器中,NC只让使用者执行应用程序,以及存取服务器里的资料,许多人预测,它将宣告PC时代的结束。而事实上,这根本不是一项新的概念,而是重新包装源于20世纪80年代,在所有运算仪器的种类中扮演非常渺小的角色的“笨哑终端机”(Dumb Terminal)。但是,由于大部分的使用者都太过于依赖PC,把电脑视为极具生产力的工具,如果把他们在安装软件方面的弹性和控制力拿掉,无异于拿走个人的电脑,因此,NC的未来,未必会很快得到广大消费者的认可和接受,而且现在无线的移动运算日益重要。

但是,顾客对NC的需求是渐渐增加的。于是,对戴尔的产品提出挑战,原因在哪里?NC想要解决的基本议题是什么?有没有更好的解决方式?

结果发现,NC满足了许多企业的一项重要需求:他们要知道,如何维持对网络标准的控制力;再者,当使用者的系统死机时,NC可以降低所产生的相关时间和费用,换句话说,PC变得过于有弹性了。

为了适应消费者的这种需求,戴尔推出“管理的个人电脑”,除了具备使用者所重视的功能、弹性及性能之外,还有远端管理的功能,可以让网络管理人员从中央控制地点,进行配置、管理及维护硬件和软件等动作。

当然,戴尔的企业文化不屑于只满足现状而总是试着训练员工,去寻找突破性的新观念,让他们在公司面对大型的策略挑战时,可以根据实际状况迅速提出最佳解决方案。经常训练员工提问的能力,要他们思考:我们可以用什么方式改变游戏的规则?哪些做法可以让我们达到这个目标,而其他从未想到过?

当你拿下遮蔽视野的传统眼罩,就会对自己可做到的成就深感惊讶;如果公司的发展史就是以非传统智慧为基础的成功历程,更能激励员工全力以赴,营造出能敦促员工以老板的角度来思考的环境,也就能不断想出新的另类创意,也赋予员工更大的自由,鼓励他们冒险。

## 三、不要粉饰太平

1993—1994年,戴尔开始正面迎接问题,而不是否认问题的存在,也不去找借口搪塞,用这种斩钉截铁的态度去面对所有错误,坦白承认。但是,一般地,当坏消息传来时,人很自然会畏缩逃避,希望奇迹出现,可奇迹通常不会发生,而浪费在否认事实的时间上,通常是最重要的时机。事情发生的速度很快,必须做到立即掌握问题,马上进行修正。

“不要粉饰太平”是说问题迟早会出现,所以,最好的方法就是直接面对、立即处理它。公司员工也很清楚,他们自己既是问题的一部分,也是提供解决办法的一分子。鼓励经理人员站起来向大家说:“我们发现一个问题,但还不确定到底是怎么回事。”大家必须知道他们可以要求协助,在处理大型、牵涉层面众多的问题时更是如此。

## 四、对等级制度过敏

在戴尔的企业文化中,员工们都采取直接的渠道沟通,得到所需的信息。如果有人觉得因为他是副总裁就应该只跟其他副总裁讲话,那么,这种想法便会遭到打压。过度僵化的等级制度会限制信息的流通,同样,僵化的商业运作也会影响企业的发展。公司的员工只要他们想到改进营运的更好程序或解决办法,而且所有相关单位都同意的话,便可以进行修改。

在戴尔公司内,相当排斥等级制度,对公司来说,等级制度不但代表速度慢,而且沟通相当困难

和复杂,造成信息的流通阻塞;它代表着一层又一层的许可、命令及控制,也就是一次又一次的“不可以”和“不行”。在今天瞬息万变的市场中,不管是对领导者或是公司,这与作出决策所需的速度背道而驰。

当然,重要的不是在于规避管理的责任,相反,直接的连接与沟通有助于提供更多知识,以便以更快的速度,进一步了解在营运中实际发生的状况。从公司内外的源头所得到的片断信息,也许无法每次都有助于找到答案,但至少有助于把重心摆在紧急问题、机会或新的创意上。

人力资源开发系统是一种强有力的团队文化,人力资源开发的核心在于建立一种什么样的企业价值观。戴尔人力资源开发的核心是提倡平等交流,鼓励观念创新、自由、进取、奋进的企业价值观。因此,戴尔人把企业视为共同体,而不是一台机器或者一个军事机构。公司舍得向每个员工“投资”,焕发出员工的责任感、荣誉感,让他们运用最新技术去发展生产力,满足公司的需要。公司领导对待员工像同事而不是下属,他们承认员工的价值,创造良好的环境,最大程度地激发员工的潜能。

戴尔公司人才策略中折射出的正在兴起的划时代的新管理理念和方法,值得我们每一个企业认真地探索和总结。

资料来源:张岩松,李健.人力资源管理案例精选精析.北京:经济管理出版社,2005:19-22.

## 1.1 人力资源的概念与特征

### 1.1.1 人力资源的概念

人力资源(Human Resource)是指一定范围内的人口中具有智力和体力劳动能力的人的总和。它是包含在人体内的一种生产能力,并以劳动者的数量和质量来表示的资源。

这里有必要将人力资源与几个相关的概念,如人口资源、劳动力资源、人才资源相区别。人口资源是指一个国家或地区的以人口总数来表示的资源,它是其他几种资源的基础。劳动力资源是指在一个国家或地区具有劳动能力并愿意从事劳动以换取劳动报酬,并在法定的劳动年龄范围之内的人力资源。人才资源是指在一个国家或地区劳动力资源中具有某种突出能力的、高智商、高素质、高技能的那部分人力资源。

### 1.1.2 人力资源的特征

人力资源相对于物质资源具有以下突出的特征。

#### 1. 能动性

人力资源的能动性是人力资源与其他资源相区别的主要特征。人力资源的能动性包括以下要点:  
① 人具有意识。人清楚活动的目的,可以有效地对自身活动作出选择,调整自身与外界环境的关系。  
② 人在生产活动中处于主体地位。人是支配其他资源的主导因素。  
③ 人力资源具有自我开发性。在生产过程中,人一方面是对自身的损耗,而更重要的一方面是通过合理的行为,得到补偿、更新和发展。  
④ 人力资源在活动过程具有可激励性。通过提升人的工作能力和工作动机,可以提高工作效率,激发工作潜力。

#### 2. 双重性

人力资源同时具有生产性和消费性。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富的创造者。人力资源的消费性是指人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。生产性和消费性是相辅相成的。生产性能够创造物质财富,为人类或组织的生存和发展提供条件。消费性则能够保障人力资源的维持和发展,是人力资源本身的生产和再生产的条件。

#### 3. 时效性

人力资源存在于人的自然生命体中,人力资源随着人的体力和脑力的变化而发生变化,其时效性一方面是指人力资源的形成、开发和利用会受到人的自然生命规律的限制;另一方面是指人力资源如果长期不用,便会荒废和退化。所以,对人力资源的开发和利用都要把握好最佳

的时期,让人在其生命周期的每一个阶段都得到最好的潜力开发机会,使人的生命价值得到最充分的体现。

#### 4. 社会性

社会性是人力资源区别于其他资源的重要特征。一方面,人是社会人,不可避免要受社会文化的影响,形成特有的价值观念和行为方式,可能会与所在企业的文化价值观一致,也可能不一致,发生冲突;同时,人的社会性体现在人有思想、有感情,从属于一定的社会群体,有复杂的心理和感情活动,这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。另一方面,人有思想、有感情的同时,也有爱心和责任心,这就使人力资源比其他资源有更大的潜力,一旦人的责任心、积极性、主动性被调动起来,就可以创造奇迹,创造难以估量的价值。

#### 5. 再生性

人力资源也同许多其他资源一样存在消耗与磨损问题,但其不同之处在于:自然资源在消耗后就失去了再利用的价值,物质资源在形成最终产品后也无法继续开发,而人力资源在使用后通过体力恢复和培训投入可以继续发挥效用。人力资源是可以开发和再生的资源,人力资源的使用过程也是人力资源开发和再生的过程,职业生涯设计、培训、积累、创造、激励和提升,还有劳动保护、安全健康措施等都是人力资源开发和再生的途径。

## 1.2 人力资源管理的概念与职能

### 1.2.1 人力资源管理的概念

人力资源管理是指运用科学的方法,在企业战略的指导下,对人力资源进行获取与配置、培训与开发、考核与激励、安全与保障、凝聚与整合等,最终实现企业目标和员工价值的过程。它通过运用各种人力资源管理实践和人力资源管理政策获取企业持续竞争优势。

### 1.2.2 人力资源管理的职能

人力资源管理的职能主要体现在:人力资源战略、人力资源规划、工作分析与工作设计、招聘与选拔、员工培训与开发、职业生涯规划、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、企业文化建设等方面。

#### 1. 人力资源战略

人力资源战略是企业为适应外部环境日益变化的需要和人力资源开发与管理自身发展的需要,根据企业的发展战略、充分考虑员工的期望而制定的人力资源开发与管理的纲领性的长远规划。人力资源的价值性、稀缺性、不可模仿性和无法替代性,使其成为企业竞争优势的重要源泉。现代企业为了实现企业战略,获得并保持竞争优势,就必须从战略的高度、用战略的思维来规划人力资源的问题,以保持企业的人力资本优势。

#### 2. 人力资源规划

人力资源规划是分析组织在环境的变化中人力资源需求状况并制定必要的政策和措施,以满足这些需求。具体来讲,就是要在组织和员工的目标达到最大一致的情况下,使人力资源的供给和需求达到最佳平衡,确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人才(包括数量和质量两个方面)。企业的人力资源规划必须与企业战略保持协调一致,而企业战略的制定是受制于外部环境的变化,因此,人力资源规划必须具有战略眼光,要整合企业各种资源,综合考虑人力资源管理的各项职能,发挥企业优势,回避劣势,以适应内外部环境的发展变化。

#### 3. 工作分析与工作设计

工作分析是确定工作内容、性质及完成工作所需技能、责任和知识的系统过程。它是一种重要的人力资源管理职能。工作分析需要全面了解、获取与工作有关的详细信息,对组织中某个特定岗位的工作内容和职务规范(任职资格)进行描述和研究,即制定职务说明和职务规范。工作设计是对工