

企业人力资源管理 同步教程

主 编 贾俊花

副主编 张桂清 王舜华 刘立京 曹世燕



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

企业人力资源管理 同步教程

主 编 贾俊花

副主编 张桂清 王舜华 刘立京 曹世燕

参 编 沈 丽 张国荣 李丽娟 王丽辉 李 萌



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理同步教程/贾俊花主编. —武汉:武汉大学出版社, 2015. 3

ISBN 978-7-307-15150-5

I. 企… II. 贾… III. 企业管理—人力资源管理—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 021645 号

责任编辑:罗晓华

责任校对:汪欣怡

版式设计:马 佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:湖北省荆州市今印印务有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:17.5 字数:413千字 插页:1

版次:2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷

ISBN 978-7-307-15150-5 定价:30.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

在以知识经济、信息时代为特征的 21 世纪,人力资源已成为企业的核心竞争力之一,人力资源在企业的地位正在飞速提升。由于中国使用廉价劳动力时代正在过去,劳动力成本在逐年提高,员工短缺已成为企业的普遍现象,大中型企业几乎每天都在招聘员工,招聘到的员工还要经过培训才能合理使用。目前 90 后正在步入劳动力市场,他们对职业期望更高、更复杂,不再单纯为了生活或生存而工作,更期望个人价值的实现,或个人的兴趣爱好的满足,员工流失率持续增高,因此人力资源管理问题已成为各企业急需解决的头等问题,企业急需一支拥有人力资源管理技能、动手操作能力强的专业人力资源管理队伍,来满足企业对人力资源管理的需要。为了适应市场需求,高职院校人力资源管理专业培养技能实干型学生已成为当务之急。

高职院校的人才培养模式特点是“能力本位”,教学理念是“以就业为导向”。目前人力资源管理教材数不胜数,大多数较偏重理论,注重动手实践能力方面的教材还较少。我们自 2005 年开设人力资源管理专业开始,在教学过程中一直坚持以工作任务为中心设计教学内容,教学过程做到“工学结合”。经过几年的探索实践,对人力资源管理教材的课程体系和教学内容进行了改革,逐步完善了任务教学,探索总结课程的实训经验。因此本教材的编写以实际教学讲义为蓝本,注重提高学生的专业技能,主要针对高职院校的学生,尽量做到与企业人力资源管理活动同步结合。本教材主要有以下主要特点:

1. 本教材最大创新之处在于重新序化了人力资源管理职能的体例。传统的体例是在介绍人力资源基本原理的基础上,对人力资源的六大职能进行介绍。本教材以国内企业中对“人”的管理为线索,即以“识人、选人、育人、用人、留人”为线索进行了编写,使各项活动与企业人力资源管理同步进行,学生能更好地认识到各职能在企业中的实际操作运用和作用。

2. 本教材与企业管理活动即工作任务紧密结合。在分析企业人力资源管理工作任务的基础上,以主要工作任务为目标,选定企业人力资源管理的主要职能作为主要教学内容。在知识要点的基础上,穿插了课堂讨论、知识链接和案例简析,三个方面与企业人力资源管理相结合,体现了工学结合的特点。

3. 以练为主,任务驱动,强化提高学生职业技能。根据企业人力资源管理工作的要求,将工作内容设计成不同的工作任务,通过“实训项目”和“学中做 做中学”,学生在任务驱动下进行学习,以练为主,提高动手操作能力,达到提高职业技能和能力的目的。

教材主要内容如下:全书共分六大篇,六大篇下分十四章。第一篇为基础篇,包括人力资源管理、工作分析、工作设计与组织设计、人力资源规划,共四章。第二篇为识人

篇，包括识人方法、面试技巧两章。第三篇为选人篇，包括选拔录用、人员素质测评两章。第四篇为育人篇，包括员工培训和员工开发两章。第五篇为用人篇，包括绩效管理、薪酬管理两章。第六篇为留人篇，包括职业生涯管理和员工关系管理。

教材的编写分工如下：贾俊花编写第一章人力资源管理、第三章工作设计与组织设计、第五章识人方法、第六章面试技巧、第八章人员素质测评、第九章员工培训、第十章员工开发；张桂清编写第四章人力资源规划、第十二章薪酬管理；王舜华编写第七章选拔录用、第十一章绩效管理；贾俊花、刘立京编写第二章工作分析、第十四章员工关系管理；曹世燕编写第十三章职业生涯管理。全书由贾俊花负责统稿、定稿。同时本教材的编写受到了石家庄信息工程学院和河北青年管理干部学院的老师的大力帮助，在写作过程中，石家庄信息工程学院的沈丽、张国荣、李丽娟老师，河北青年管理干部学院的王丽辉、李萌老师参与了资料的收集与整理工作，为教材提供了详细的实训及案例材料。参与教材编写的老师不仅具有多年人力资源管理教学经验，对高职教育有深入研究和独到理解，而且在企业从事过具体的管理工作，具有丰富的实践管理经验，因此，教材内容的选取不仅比较全面，而且层次递进合理、结构序化、深浅有度。本书除适合高职高专院校学生学习外，也可供企业从事人力资源管理工作的人员和其他管理人员参考使用。

在编写过程中，编者参考了国内外大量有关企业人力资源管理理论和实务的文献、论著，在此谨表示我们诚挚的谢意。同时，因为编写时间仓促，对本书存在的问题和不足之处，也恳请业内专家、同行和读者予以指正，以便下次修订。在此，也一并表达谢忱。

贾俊花

2015年2月于河北政法职业学院

目 录

第一篇 基础篇

第一章 人力资源管理	3
第一节 人力资源管理概述	4
第二节 人力资源管理的职能	11
第三节 人力资源管理人员的素质能力	17
第二章 工作分析	22
第一节 工作分析的内容	22
第二节 工作分析的程序	29
第三节 工作分析方法实务操作	34
第三章 工作设计与组织设计	44
第一节 工作设计	44
第二节 组织设计	49
第三节 组织结构设计	55
第四节 定编定岗定员	59
第四章 人力资源规划	64
第一节 人力资源规划概述	64
第二节 人力资源规划制定的程序	68
第三节 编制企业人力资源规划	72

第二篇 识人篇

第五章 识人方法	85
第一节 识人方法概述	85
第二节 中国古代识人方法	90
第三节 识人方法实务操作	100
第六章 面试技巧	110
第一节 面试内容与流程	110

第二节 面试方法技巧实务操作	115
第三篇 选人篇	
第七章 选拔录用	129
第一节 员工招聘选拔概述	130
第二节 员工招聘选拔流程	133
第三节 选拔录用方法实务操作	139
第八章 人员素质测评	145
第一节 人员素质测评概述	146
第二节 人员素质测评的流程	150
第三节 人员素质测评实务操作	153
第四篇 育人篇	
第九章 员工培训	163
第一节 员工培训概述	164
第二节 员工培训流程	170
第三节 员工培训方法实务操作	175
第十章 员工开发	181
第一节 员工开发概述	181
第二节 员工开发流程	187
第三节 员工开发的方法	191
第五篇 用人篇	
第十一章 绩效管理	203
第一节 绩效管理概述	204
第二节 绩效管理的方法	209
第三节 绩效管理方法实务操作	217
第十二章 薪酬管理	221
第一节 薪酬管理概述	221
第二节 企业薪酬体系的设计	226
第三节 企业福利管理	233
第六篇 留人篇	
第十三章 职业生涯管理	243
第一节 职业生涯管理概述	244
第二节 组织职业生涯管理的路径与方法	247

第三节 职业生涯设计.....	250
第十四章 员工关系管理.....	253
第一节 员工关系管理概述.....	254
第二节 员工沟通及冲突管理实务操作.....	257
第三节 劳动关系管理.....	262
第四节 劳动争议处理实务操作.....	268
参考文献.....	272

第一篇 基础篇

企业的人力资源管理活动，从企业创建之初就已经开始。企业成立后，首先要根据将要开展的业务进行各类工作分析，确定岗位职责与工作规范，在此基础上进行工作设计与组织设计，搭建组织管理框架，再进行具体的人力资源规划。

第一章 人力资源管理

◎ 知识目标：

1. 人力资源的含义。
2. 人力资源管理的含义与职能。
3. 人力资源管理部门的职能。

◎ 能力目标：

1. 人力资源管理人员的素质与能力。
2. 部门协调与团队合作。

【导入案例】

美国不惜重金招聘人才

1945年，盟军攻克柏林，在苏军把德国的机械设备运回国的同时，美国政府却派了一批飞机赴德国，把大批德国高级科学家和工程技术人员作为战俘运回美国，经考核后以高薪聘用。这些科学家对美国战后科学技术的发展起到了很大的作用。美国通过重金招聘使得美国人才济济，并发挥了巨大的作用。众所周知，基辛格是犹太人，布热津斯基是波兰人。美国的科学家移民就更多了，轰动一时的阿波罗登月计划，在参与其事的高级工程师当中，就有相当数量的外国人，其中1/3还是炎黄子孙。

第二次世界大战以后，美国引进了高级科学家、工程师、医生等共24万人。在美国，一个人从小学到大学毕业，政府要付5万美元的教育经费，24万人就是120亿美元，再加上家长和社会对学生所付的其他费用，数字大得惊人，所以引进人才可以说是无本万利的事。

瑞士有位研究生研制成功一种电子笔和一套辅助设备，可以用来修正遥感卫星拍摄的红外照片，这项重大发明引起世界瞩目。美国闻讯后，马上以优惠的待遇为条件，动员这个研究生到美国工作。瑞士也千方百计地要留住他，于是两国展开人才争夺战。精明大胆的美国人说，无论瑞士是多少，我们都将是它的5倍。就这样，这位研究生连人带笔一起到了美国。千方百计“挖墙脚”，使得美国的经济快速增长，科技走在世界前列。

(资料来源：根据 <http://wenku.baidu.com/view/a97991cc58f5f61fb736669b.html> 编写)

第一节 人力资源管理概述

【知识要点】人力资源的概念；人力资源管理的概念；人力资源管理的作用。

在人类所拥有的一切资源中，人力资源是第一宝贵的资源，人力资源将成为 21 世纪的第一大资源，成为企业发展的核心要素。企业要保持可持续发展，就必须使人力资源得到最大价值的发挥，得到最有效的运用。

一、人力资源

（一）人力资源的含义

资源，《辞海》解释为“资财的来源”，指一国或一定地区内拥有的物力、财力和人力等各种物质要素的总称。包括自然资源和社会资源。自然资源是来自自然界的物质，如阳光、空气、水、土地、森林、矿藏等。社会资源是人类通过自身劳动在开发利用自然资源过程中所提供的物质和精神财富的统称，主要是指构成社会生产力要素的劳动力资源、教育资源、资本资源、科技资源等非实物形态的资源。劳动力资源就是我们所说的人力资源。

在借鉴董克用教授的观点的基础上，结合目前的各种观点，我们认为，人力资源就是指劳动力资源，指具有劳动能力并愿意为社会工作的人口。劳动能力指体力劳动能力和脑力劳动能力的总和，这些能力能利用其他资源创造出新的价值财富。

（二）人力资源的特点

1. 时限性。人力资源的形成与作用要受生命周期的限制。一般要经历幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期。每人都有其才能发挥的最佳年龄段，如未能在这一时期充分利用开发，就会导致资源的浪费。因此，需做到适时开发、及时利用，最大限度发挥其作用。

2. 能动性。能动性指人力资源在被开发的过程中，能发挥主观能动性，有目的、有意识地利用其他资源进行生产，具有创造性思维的潜能，能够在人类活动中发挥创造性的作用。

3. 高增值性。人力资源在开发和使用过程中，脑力和体力在被组织利用后，非但不会减值和消失，还会通过知识经验的积累、更新而提升自身的价值，实现自身价值的增值。

4. 磨损性。人力资源在使用过程中会由于身体状况的变化，出现有形磨损和无形磨损。劳动者自身的疾病和衰老是有形磨损，劳动者知识和技能的老化是无形磨损。当今新技术的更新周期越来越短，人力资源的磨损速度越来越快，补偿难度也越来越大，费用也越来越高。

5. 两重性。人力资源既是生产者，又是消费者，具有角色的两重性。人力资源的投资来源于个人和社会两个方面，包括教育培训、卫生健康等。同时，人力资源投资是一种

消费行为,是必需的先于人力资本的收益,远远大于对其他资源投资所产生的收益。

6. 社会性。由于人处在一定的社会之中,人力资源的形成、配置、利用和开发通过社会分工来完成,它以社会的存在为前提条件。表现为由于社会政治、经济和文化水平的不同,人力资源的质量也会不同,会明显受到社会因素的影响。

【课堂讨论】

(一) 资料:积极挖掘自己身上的潜能

美国心理学家认为:一个普通人只运用了其能力的10%,还有90%的潜能可以挖掘。人唯一的限制就是你自己脑海中所设立的那个限制,你不成功是因为你不想成功。成功在于意念,更在于行动。大学生小李本来是学计算机的,毕业后在一家证券公司工作,隔行如隔山。公司规定必须一个月内考下证券从业资格证,小李整整宅了十多天,连吃泡面都觉得浪费时间,每天2点睡觉,7点起来,除了睡觉,眼睛没有离开过书。肩膀肿了,想捶又够不到,就拿雨伞狠狠敲……一个月后,他顺利考取了资格证。

(资料来源: <http://jingyan.baidu.com/article/a17d52852794968099c8f24d.html>)

(二) 讨论

1. 通过以上的描述,反映出人力资源的什么特点?
2. 你自己身上有哪些潜能没有被发现?请同学帮你找找。这些潜能你是否认同,对你以后从事的专业有何影响?在未来你想如何挖掘或发挥这些潜能?

(三) 人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个方面构成。

1. 人力资源的数量。人力资源数量是指一个国家或地区拥有劳动能力的人口数量。人力资源的数量分为绝对数量和相对数量两种。

绝对数量,指一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数,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,即劳动适龄人口之中具有劳动能力的人口,它反映了一个国家或地区人力资源绝对量的水平。

对于企业,人力资源的数量就是员工的数量。对于国家,人力资源数量可以分为现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个方面。潜在人力资源绝对数量的考察范围,可用一个国家或地区具有劳动能力的人口量加以计算。为此,各国都根据其国情对人口进行“劳动年龄”的划分。在劳动年龄上下限之间的人口称为劳动适龄人口。我国现行的劳动年龄规定为:男子16~60岁,女干部16~55岁,女职工16~50岁。

【知识链接】

人力资源数量的计算

人力资源数量具体包括以下几个方面：

- 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”。
- 以上三部分构成就业人口的总和，被称为现实人力资源数量。
- 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，这部分可以称为“待业人口”。
 - 5. 处于劳动年龄之内，正在从事学习的人口，即“求学人口”。
 - 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。

以上五部分被称为潜在人力资源。

(资料来源：根据 <http://baike.baidu.com/link?url> 编写)

相对数量，指一个国家或地区总人口中人均人力资源的拥有量。可用来进行国家或地区之间人力资源拥有量比较，相对数量越高，表明该国家或地区的经济活动越具有某种优势。

2. 人力资源的质量。人力资源的质量是指人力资源所具有的体质和智力素质。体现在体质、智力、知识、技能水平以及劳动态度等方面。一般用健康指标、教育状况、技术等级和态度指标来衡量。

- (1) 体质因素：身体条件的先天遗传体质和后天营养锻炼体质。
- (2) 智力因素：能力、技能和知识。
- (3) 非智力因素：品德、修养、心理和精神状况等。
- (四) 与人力资源相关的概念

1. 人口资源：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，一切人力资源、人才资源皆产生于这个最基本的资源中，它主要表现为人口的数量。

2. 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。人才资源是优质的人力资源。

人口资源、人才资源和人力资源三个概念的本质不同，人口资源和人才资源的本质是人，人力资源的本质是脑力和体力的开发利用，人口资源关注的是数量，人才资源关注的是质量。

从数量上看,人口资源中具备一定脑力和体力的那部分是人力资源;而人才资源又是人力资源的一部分,是人力资源中质量较高、数量最少的那部分。从比例上看,人才资源是最小的,它从人力资源中产生,而人力资源又从人口资源中产生。

3. 人力资本:指通过教育、培训、保健、劳动力迁移和就业信息等获得的凝结在劳动者身上的技能、学识、健康状况和水平的总和。

人力资本与人力资源的相同点是它们都以人为基础而产生,研究的对象都是人所具有的脑力和体力。不同点首先是与社会价值的关系不同。人力资本是由投资形成,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。它与社会价值的关系是由因果果的关系。而人力资源作为一种资源,强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力,它在生产过程中可以创造产品,与社会价值的关系是由果溯因的关系。其次是所关注的角度和重点不同。人力资本是通过投资形成的存在于人体中的资本形式,是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结,是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用,强调投资付出的代价及其收回,关注的是收益。人力资源是将人作为财富的来源来看待,关注的是产出,即对经济发展的贡献有多大,对经济发展的推动力有多强。

二、人力资源管理

(一) 人力资源管理的含义

管理,管是约束,理是办理、处理,《现代汉语词典》中解释为“负责某项工作使其顺利进行”,从组织角度来考察,管理就是对所管辖的人、财、物等工作负责办理处理。

人力资源管理,顾名思义,就是对组织中“人”的管理,也就是对组织所拥有的人力资源这一特殊的资源,通过计划、组织、协调和控制等活动进行处理。从本质上讲,现代人力资源管理过程就是人力资源的获取、整合、激励、控制及开发的过程,也就是识人、选人、用人、育人、留人的过程。可从两个方面来理解:

1. 对人力资源数量的管理。即根据人力和物力及其变化,对人力资源进行恰当的培训、组织和协调,使人和物保持最佳的比例和有机结合,发挥出最佳效应。

2. 对人力资源质量的管理。即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,充分发挥其主观能动性,以实现组织目标。

(二) 人力资源管理与人事管理的主要区别

从时间上看,从18世纪末开始一直到20世纪70年代,这一时期被称为传统的人事管理阶段。从20世纪70年代末以来,人事管理让位于人力资源管理。进入20世纪90年代,人力资源管理理论不断发展,也不断成熟。现代人力资源管理与传统人事管理是一种继承和发展的关系。二者的不同主要表现在以下几个方面:

1. 传统人事管理把人当作成本,将人视为一种“工具”,注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理则把人作为一种“资源”,注重产出和开发,要保护、引导、开发。

2. 传统人事管理是以“事”为中心,只见“事”,不见“人”,强调“事”的单一的、静态的控制和管理,目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调

动态的心理、意识的调节和开发，出发点是“着眼于人”，其管理归结于人与事的系统优化，取得最佳的社会和经济效益。

3. 传统人事管理是职能部门单独使用的工具，而现代人力资源管理却成为决策部门，涉及企业的每一个管理者，管理人员既是部门的业务经理，也是部门的人力资源经理。企业的每一个管理者，不仅要完成企业的生产、销售目标，还要培养一支能够打硬仗的员工队伍。

人力资源管理与人事管理的区别		
项目 \ 类型	现代人力资源管理	传统人事管理
管理观念	视人为资源	视人为成本
管理模式	注重人与事的统一，以人为中心	以事为中心
管理活动	主动开发	被动反应
管理内容	丰富	简单
管理地位	管理决策层	工作执行层
管理方式	参与、民主	控制、命令
部门性质	生产与效益部门	非生产、非效益部门
管理目的	注重工作过程，关心员工利益	注重工作成果
管理深度	注重潜能开发	管好现有的人

(三) 人力资源管理的目标

- 1. 基本目标。即最大限度地满足组织对人力资源数量和质量的需求；最大限度地开发组织的人力资源，保持组织的持续发展；有效地激励组织的人力资源，最大限度地发挥其潜能，使人力资本得到提升与扩充。
- 2. 宏观目标。即通过一系列对员工的管理活动实现组织的目标。
- 3. 微观目标。即发挥出每个组织成员的所有潜能，做到事得其人、人尽其才、才尽其用。

三、人力资源管理的作用

现代人力资源管理的作用可从三个层面，即国家、组织和个人层面来加以理解。

- 1. 从国家层面看，关注的是一个国家、一个民族的人力资源开发管理。只有国家的人力资源得到了充分的开发和有效的管理，国家才能繁荣，民族才能振兴。
- 2. 从组织层面看，只有求得有用人才、合理使用人才、科学管理人才、有效开发人才等，才能促进组织目标的达成和个人价值的实现。
- 3. 从个人层面看，只有使每个人的潜能得到开发，技能得到提高，使其适应社会、

融入组织，才能为组织创造价值。

【课堂讨论】

（一）资料：弗莱克斯纳三聘爱因斯坦

20 世纪 30 年代初，美国著名教育家弗莱克斯纳立志改革教育。在风景秀美的普林斯顿兴办了一所高等研究院后，开始在世界范围内物色一流的专家和学者。

1932 年，爱因斯坦到美国加州理工大学讲学，弗莱克斯纳马上前往拜访，并提出聘请爱因斯坦的请求，但爱因斯坦并没有答应。后来爱因斯坦到英国讲学，弗莱克斯纳又紧跟其来到英国，并再次提出请求，爱因斯坦仍没有答应。这年夏天，当爱因斯坦从英国回到柏林的寓所时，弗莱克斯纳又一直跟到那里，再三恳切地提出聘请爱因斯坦的请求。精诚所至，金石为开，爱因斯坦终于被他的诚心所感动，决定答应弗莱克斯纳的请求，前往美国普林斯顿大学任终身教授。从此美国成为世界的物理中心。

（资料来源：根据 <http://wenku.baidu.com/view> 编写）

（二）讨论

- 1. 弗莱克斯纳为什么三聘爱因斯坦？
- 2. 爱因斯坦在普林斯顿大学作出哪些成就，为美国的物理发展起到哪些作用？

【案例简析】

案例一：某大型企业职能部门的员工年龄结构如下表所示。请分析相关数据并回答下列问题。

项 目	年 龄	人数（人）
职能部门年龄结构	25 岁以下	35
	26 ~ 30 岁	85
	31 ~ 35 岁	253
	36 ~ 40 岁	325
	41 ~ 45 岁	95
	46 ~ 49 岁	45
	50 岁以上	13

（资料来源：根据 <http://www.233.com/hr/gly/moniti/20070120/095347145-5.html> 编写）

问题：

- 1. 该公司职能部门员工的年龄具有什么特点？请为该公司改善员工年龄结构提