



普通高等教育
“十二五”规划教材

人力资源管理教程

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

张晓梅 主编

中国林业出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

人力资源管理教程

张晓梅 主编

中国林业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理教程 / 张晓梅主编. —北京: 中国林业出版社, 2015. 5

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5038-7963-0

I. ①人… II. ①张… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 079406 号

中国林业出版社·教育出版分社

责任编辑: 许 玮

电 话: (010) 83143559 传 真: (010) 83143516

出版发行 中国林业出版社 (100009 北京市西城区德内大街刘海胡同 7 号)

E-mail: jiaocaipublic@163.com 电话: (010) 83143500

http: //lycb. forestry. gov. cn

经 销	新华书店
印 刷	北京宝昌彩色印刷有限公司
版 次	2015 年 5 月第 1 版
印 次	2015 年 5 月第 1 次印刷
开 本	850mm × 1168mm 1/16
印 张	13. 75
字 数	361 千字
定 价	30. 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

《人力资源管理教程》

编写人员

主 编 张晓梅

副 主 编 李文荣

编写人员(按姓氏拼音排序)

关成斌 农垦八五七农场

华晓晶 浙江经贸职业技术学院

李文荣 云南农业大学

刘美艳 哈尔滨金融学院

田昕佳 东北林业大学

张晓梅 东北农业大学

序

经过两年的努力，张晓梅教授主编的《人力资源管理教程》即将问世。晓梅教授嘱我为其作序，故谨书数言，我与张教授交往多年，她在工作上刻苦认真，在博士后学习上也孜孜不倦，成果丰硕。她从事工商管理的教学与研究，在这方面可称为颇有造诣、学术有成的青年经济学者。

张晓梅教授现任东北农业大学经济管理学院博士生导师。主要从事人力资源管理、创业管理等方面的教学和研究。是黑龙江省科技经济顾问委员会专家、黑龙江省工商管理学会常务理事、黑龙江省循环经济研究会常务理事。张晓梅教授执教 10 余年以来，除了培养了一大批本科毕业生外还培养了博、硕士生 60 余人，张教授对弟子既严格要求，又呵护有加，通过言传身教，耳提面命，教以做人之道，传以处事之方，授以治学之法。

再论其主编的《人力资源管理教程》一书，综合、全面、系统地阐述人力资源管理学的基本理论与实践，立足成为我国人力资源管理学方面较系统全面的教材之一。本书与国内外同类教材相比，具有内容新颖、全面、可读性强的特点。每一章之前增加引导案例，每一章之后附加一些国内外成功的人力资源管理案例导读、体验式练习，并安排了练习参考答案，新颖别致，使读者更易于领悟各章的核心内容。

本书的主要特点是：注重理论和知识的系统性，强调内容的新颖性，注重创新，并紧密结合我国的人力资源管理实践，突出内容的实用性。遵循适度新颖、强化基础、多举案例、突出应用、加强实际操作能力培养的原则，在基本理论方面，对人力资源管理的理论和原理做了完整和明确的阐述，吸取了我国理论界的最新研究成果，力求体现理论和实践的新发展。同时考虑到学生毕业后考取人力资源师的需要，有目的、有重点地引入了人力资源师考试的相关内容。

本书可作为大学人力资源管理课程的教材，也可以作为非经济管理类的研究生和本科生教材；还可以作为广大工商企业人员、管理人员的参考书和各种人力资源管理培训项目的培训教材。

十多年来，我见证了张晓梅教授每一步的成长，我欣喜地看到，张晓梅教授著作不断，除了在《管理世界》、《科技管理研究》、《学术交流》等刊物和国际会议上发表论文 80 余篇，专著《中国农村人力资源开发与利用研究》、《黑龙江省国有林权改革研究》两部外，还主编了《创业管理》、《外贸俄语》等 5 部教材。曾主持国家社科基金、中国博士后基金、省科技攻关软科学项目、省社科基金项目 25 项，获省部级科研奖励 10 余项。

我为张晓梅同志的每一次进步感到欣慰。因此，特向广大读者推荐张晓梅教授主编的新作——《人力资源管理教程》。同时，衷心希望广大青年学者勤奋学习，刻苦钻研，为繁荣和发展中国的教育事业做出新的更大贡献。

沈根荣

2014年10月

前言

21 世纪,高新科技超速发展和全球化竞争空前激烈,企业之间的竞争也在日渐加剧,这使得各国政府和各界人士更加清楚地意识到,企业赢得发展主动权的关键在于企业的人力资源。随着政府部门关于劳动者权益的法律法规不断完善,劳动力市场机制的日渐成熟,员工自我实现意识的增强,在“以人为本”思想的引领下,一个组织如何成功地进行人力资源的调配,将是其能否取得成功的关键所在。实现对组织中人力资源的有效管理需要大量的专业知识和技能,人力资源经理人员不仅需要了解组织面临的竞争环境和组织的需要,而且还需要了解和掌握那些有竞争力的组织人力资源管理的观念、方法和技术。

为适应时代发展的需要,结合本科生和研究生的教学实践,编者认为人力资源管理专业的学生需要掌握职业化要求所需的系统知识,包括人力资源管理的相关理论以及各项操作技能。

本书力图从实战应用的角度出发,除了对人力资源管理的基本概念、基本理论进行必要的阐述外,更加侧重实际操作层面的阐述,本书的编写力求体现以下特点:

(1) 结构严谨、体系完整

为了适应培养学生自学能力和实际操作能力的需要,本书每章开篇前均设有引导案例、学习目的以及章节目录,对该章的相关知识进行引导和概述,并对学生要达到的能力要求做出明确界定。每章后面都附有小结、思考题、实训练习以及案例分析,让学生学完该章后可以抓住要点进行回顾,并结合实际在情景模拟中对知识进行更加深刻的理解和把握。

(2) 注重实效、与时俱进

遵循适度新颖、强化基础、多举案例、突出应用、加强实际操作能力培养的原则,在基本理论方面,对人力资源管理的理论和原理做了完整和明确的阐述,吸取了我国理论界的最新研究成果,力求体现理论和实践的新发展。同时考虑到学生毕业后考取人力资源师的需要,有目的、有重点地引入了人力资源师的考试相关内容。

(3) 详略得当、循序渐进

在教材体系的编排上,力求符合教学规律的要求,并结合课程的特点,做到详略得当、循序渐进。第1章对人力资源管理的重要概念和基础理论进行概述,后8章分别就人力资源管理的各个步骤进行分析说明,以实际工作发生的时间为主线,以工作设计为起点,劳动关系管理为终点,进行逐步推进式阐述。

参与本书资料收集、撰写工作的有云南农业大学李文荣(第3章),东北农业大学张晓梅(第1、2章),东北林业大学田昕佳(第7章),农垦八五七农场关成斌(第4~6章)、哈尔滨金融学院刘美艳(第8章),浙江经贸职业技术学院华晓晶(第9章)等

教师。

本书在编写过程中结合了作者多年的教学经验和研究成果，并参考了大量国内外专著、教材和期刊，其中包括郑晓明《人力资源管理导论》，张德《人力资源管理》，张一驰《人力资源管理教程》，高艳《工作分析与职务评价》，于凯成《人力资源开发与管理》，王学力《企业薪酬设计与管理》，刘军胜《薪酬管理实务手册》，刘洪《薪酬管理》，赵曙明、彼得·J. 道林、丹尼斯·E. 韦尔奇《跨国公司人力资源管理》等教材。在此一并向他们表示感谢。同时感谢黑龙江省新世纪高等教育教学改革项目，“基于 AHP-FCE 的工商管理专业本科课程评价（JG2012010063）”、“参与式教学设计研究——以‘人力资源管理’课程为例（JG2012010017）”的资助！

限于作者的学识与知识水平，书中难免有误，敬请国内外同行和广大读者批评指正。

张晓梅

2014 年 9 月于哈尔滨

目 录

序 前 言

第 1 章 人力资源管理概述	(1)
1.1 人力资源管理概述	(2)
1.1.1 人力资源的基本概念	(2)
1.1.2 人力资源特征	(2)
1.1.3 人力资源管理的任务、内容和意义	(3)
1.2 人力资源管理的产生和发展	(7)
1.2.1 科学管理前阶段	(7)
1.2.2 科学管理阶段	(7)
1.2.3 人际关系运动阶段	(9)
1.2.4 从人事管理到人力资源管理阶段	(9)
1.3 当代人力资源管理发展的新趋势与挑战	(10)
1.3.1 当代人力资源管理发展的新趋势	(10)
1.3.2 人力资源管理面临的挑战与对策	(11)
本章小结	(14)
复习思考题	(15)
体验式练习	(15)
实用案例	(16)
补充阅读材料	(18)
参考文献	(19)
第 2 章 工作分析与工作设计	(20)
2.1 工作分析的基本概念	(21)
2.1.1 工作分析的含义	(21)
2.1.2 工作分析的相关术语	(21)
2.1.3 工作分析的意义	(22)
2.2 工作分析的内容、程序和方法	(22)
2.2.1 工作分析的主要内容	(22)

2.2.2 工作分析的程序	(23)
2.2.3 工作分析的方法	(24)
2.3 工作说明书	(26)
2.3.1 工作描述	(26)
2.3.2 任职资格的描述	(27)
本章小结	(28)
复习思考题	(28)
体验式练习	(28)
实用案例	(28)
附录 2.1	(30)
附录 2.2	(32)
附录 2.3	(33)
附录 2.4	(34)
附录 2.5	(38)
附录 2.6	(39)
补充阅读材料	(40)
参考文献	(41)
第3章 人力资源规划	(42)
3.1 人力资源规划概述	(43)
3.1.1 人力资源规划的含义	(43)
3.1.2 人力资源规划的主要内容	(44)
3.1.3 人力资源规划的原则	(46)
3.1.4 人力资源规划的分类	(46)
3.1.5 人力资源规划的意义和作用	(47)
3.1.6 人力资源规划与人力资源管理其他职能的关系	(48)
3.1.7 有效人力规划需考虑的因素	(49)
3.2 人力资源规划的程序	(50)
3.2.1 人力资源规划程序	(51)
3.2.2 人力资源规划的编制	(52)
3.3 人力资源需求预测	(57)
3.3.1 人力资源需求的分析	(57)
3.3.2 人力资源需求预测的方法	(58)
3.4 人力资源供给预测	(61)
3.4.1 人力资源供给的分析	(61)
3.4.2 人力资源供给的预测方法	(63)
3.5 人力资源供需的平衡	(66)

本章小结	(67)
复习思考题	(67)
实用案例	(67)
参考文献	(69)
第4章 员工招聘与选拔	(70)
4.1 招聘概述	(71)
4.1.1 招聘概念	(71)
4.1.2 招聘的目的	(71)
4.1.3 招聘的原则	(71)
4.1.4 招聘内容与程序	(72)
4.1.5 招聘者职责	(73)
4.1.6 招聘的影响因素	(74)
4.2 人员招募	(75)
4.2.1 人员招募在人力资源管理中扮演的角色	(75)
4.2.2 招募的目的及误区	(76)
4.2.3 组织政策对招募的影响	(77)
4.2.4 招募途径、方法和手段	(79)
4.3 人员选拔	(83)
4.3.1 人员甄选的重要性	(83)
4.3.2 人员选拔过程	(83)
4.3.3 人员选拔方法	(85)
4.4 人员录用	(94)
4.4.1 人员录用的原则	(95)
4.4.2 人员录用过程	(96)
4.4.3 人员录用须注意的问题	(96)
本章小结	(97)
复习与思考	(97)
体验式练习	(97)
实用案例	(97)
参考文献	(99)
第5章 员工培训与开发	(100)
5.1 培训概述	(101)
5.1.1 培训的含义	(101)
5.1.2 培训的目的和意义	(101)
5.2 培训体系构建	(102)

5.2.1 培训的原则	(103)
5.2.2 培训目标	(103)
5.2.3 培训对象	(104)
5.2.4 培训内容	(104)
5.2.5 培训方式与方法	(106)
5.2.6 培训制度建设	(109)
5.3 培训运营管理	(109)
5.3.1 培训需求分析	(109)
5.3.2 培训计划的制订	(111)
5.3.3 培训评估	(114)
本章小结	(116)
复习与思考	(116)
体验式练习	(116)
实用案例	(117)
参考文献	(118)

第6章 职业发展 (119)

6.1 职业发展的概念	(120)
6.1.1 职业发展概述	(120)
6.1.2 职业发展分类	(120)
6.1.3 职业发展阶段	(120)
6.2 职业生涯设计	(122)
6.2.1 职业生涯设计概述	(122)
6.2.2 职业生涯设计中的角色	(123)
6.2.3 职业生涯设计流程	(123)
6.2.4 职业生涯设计案例	(125)
6.3 职业发展管理	(126)
6.3.1 职业生涯路径	(126)
6.3.2 职业发展管理流程	(127)
6.3.3 职业生涯顶峰	(128)
6.3.4 技能老化	(128)
本章小结	(129)
复习思考题	(129)
体验式练习	(129)
实用案例	(130)
自我评估	(131)
参考文献	(132)

第7章 绩效考核与管理	(133)
7.1 绩效与绩效管理的概念	(134)
7.1.1 绩效的含义及特点	(134)
7.1.2 绩效管理的定义及流程	(135)
7.2 绩效考核的方法与常见问题	(136)
7.2.1 绩效考核的过程	(136)
7.2.2 绩效考核的基本方法	(137)
7.2.3 绩效考核指标权重分配的原则	(140)
7.2.4 绩效考核中的常见问题	(140)
7.3 绩效考核的反馈	(141)
7.3.1 绩效面谈	(141)
7.3.2 绩效改进计划	(142)
7.4 有关绩效管理的最新研究成果	(142)
7.4.1 关键绩效指标	(142)
7.4.2 平衡计分卡	(144)
7.4.3 成功关键因素法	(146)
本章小结	(147)
复习思考题	(147)
体验式练习	(147)
实用案例	(151)
参考文献	(154)
 第8章 薪酬管理	(155)
8.1 薪酬系统概述	(156)
8.1.1 薪酬与报酬的内涵	(156)
8.1.2 薪酬管理	(158)
8.1.3 薪酬管理的原则	(159)
8.1.4 薪酬管理的作用	(161)
8.2 基本薪酬体系的设计	(162)
8.2.1 基本薪酬制度简介	(162)
8.2.2 基本薪酬设计的主要流程	(165)
8.3 激励薪酬	(171)
8.3.1 激励薪酬的定义	(171)
8.3.2 个人激励薪酬	(172)
8.3.3 群体激励薪酬	(173)
8.4 员工福利	(174)

8.4.1 员工福利功能	(175)
8.4.2 员工福利的类型	(175)
8.4.3 员工福利的管理	(176)
8.4.4 福利管理的发展趋势	(177)
本章小结	(178)
复习思考题	(178)
体验式练习	(178)
实用案例	(179)
参考文献	(180)

第9章 劳动关系管理

(181)

9.1 劳动关系概述	(182)
9.1.1 劳动关系的含义	(182)
9.1.2 劳动关系的主体及影响因素	(183)
9.1.3 劳动关系的表现形式与劳动关系管理制度框架	(184)
9.1.4 劳动关系发展的历史	(185)
9.2 劳动关系管理	(186)
9.2.1 劳动关系管理的目标	(186)
9.2.2 劳动关系管理风格	(186)
9.2.3 劳动关系管理风格影响因素	(187)
9.3 劳动合同管理	(188)
9.3.1 劳动合同在企业中的重要作用	(188)
9.3.2 劳动合同与劳动争议	(189)
9.3.3 员工保障、劳动保护与劳动合同的管理	(190)
9.4 工会和职代会	(192)
9.4.1 我国工会与国际劳工组织	(192)
9.4.2 我国职代会及其功能	(193)
9.5 国际劳动关系管理的新思维	(194)
9.5.1 第三方劳动关系：政府干预	(194)
9.5.2 员工参与制度	(196)
9.5.3 高层管理者的沟通与交流	(199)
9.5.4 员工帮助计划	(202)
本章小结	(203)
复习思考题	(204)
体验式练习	(204)
实用案例	(205)
参考文献	(206)

第1章 人力资源管理概述

引导案例

宁愿放弃百万利润，不愿失去一个人才——美的集团的用人之道

美的集团董事会主席何享健曾说：“我宁愿放弃100万元的利润，而不愿失去一个工程技术人员。”可见美的集团爱才如命。

美的集团的员工来自全国乃至世界各地，外地技术人员占了30%。据统计，美的集团近年从世界各地引进的外籍专家及具有海外留学和工作背景的高层次人才就有80人，硕士、博士和博士后逾300名。另外，美的集团还不断致力于提升本土人才的国际化素质，有效地培养国际化人才。

美的集团为什么能够留住人才？这是因为企业有一个好的机制和好的环境。有企业家说，一流的企业靠文化留人，二流的企业靠人留人，三流的企业靠钱留人。美的集团本着“以人才成就事业，以事业成就人才”的核心理念，全面促进人才与企业同步发展，用实际行动诠释着企业留人的秘诀是靠企业文化，企业在用人上无疑是一流企业。

本章学习目的

- ◆掌握人力资源管理的概念及其任务
- ◆了解人力资源管理的历程和发展趋势
- ◆了解人力资源管理面临的挑战
- ◆了解传统的人事管理和人力资源管理的区别

1.1 人力资源管理概述

1.1.1 人力资源的基本概念

经济学把为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素统称为资源，包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源、时间资源等。其中，人力资源是一切资源中最宝贵的资源，是第一资源。

人力资源不同于人才资源和人口资源。人口资源侧重于数量，指的是一个国家或地区的人口总体，具体的、个体的人是其基本形态；人才资源侧重于劳动者的质量，指的是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们的总称。企业人力资源是指人口资源中能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称。它包括数量和质量两个方面。人力资源是特殊的资本性资源，具有不同于其他资本的重要特征，即它是一种具有主观能动性的资源，是投资的产物，其素质高低完全取决于投资的多少，是在一定时期内能源源不断带来收益的资源。人口资源、人力资源和人才资源的关系如图 1-1 所示。

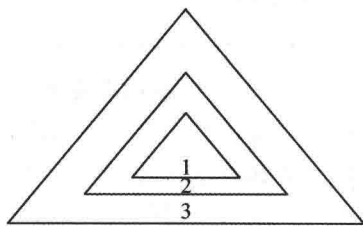


图 1-1 企业人力资源结构图

1. 人才资源 2. 人力资源 3. 人口资源

1.1.2 人力资源特征

为了研究人力资源，并科学有效地对其进行管理，必须认识和把握人力资源的特征。人力资源是一种进行社会生产的特殊又重要的资源。这种资源较之于其他物质资源具有自己的鲜明的个性特征。

1. 时代性

一个国家或地区的人力资源，在其形成过程中受到时代条件的制约，人一生下来就置身于既定的生产力和生产关系中，社会发展水平从整体上制约着这批人力资源的素质。他们只能在时代为他们提供的条件前提下，努力发挥其作用。时代条件制约着人力资源的数量和质量，以及人力资源素质。

2. 能动性

人力资源同其他资源的最根本的区别是人力资源具有思想、感情和思维，具有主观能动性。人力资源能够通过接受教育或主动学习、使得自身的各方面素质得到提高，并能够主动地运用自己的知识与能力、思想与思维、意识与品格，有效地利用其他资源推动社会和经济的发展。另外，人力资源还是唯一能起到创造作用的因素。这主要表现在两个方面：一方面是人力资源在社会和经济发展过程中往往能够创造性地提出一些全新的方法，推动社会的进步和经济的发展；另一方面是人力资源能够适应环境的变化和要求承担起开拓进取和创新发展的任务，从而使企业更加充满活力。

3. 时效性

人力资源是一种具有生命的资源，它的形成、开发和使用都要受到时间的限制。作为生物有机体的人有其生命的周期，每个人都要经过幼年期、青少年期、中年期和老年期。由于在每个时期人的体能和智能的不同，因而在各个时期的学习能力和劳动能力也不同，这就要求对人力资源的培养要遵循人的成长规律，在不同阶段提供不同的学习与培训项目，对人力资源必须适时开发，及时利用，讲究实效。

4. 持续性

与许多其他自然资源的一次性消耗过程不同，人力资源可以连续开发利用。有些自然资源虽具有多种用途并可通过一定的方法回收和再生，但其价值相对于原始状态却有大幅度下降，而人力资源的应用范围具有相当的可塑性，它的价值可以保持相当长的时间。同时这种资源在使用过程中的有效性或价值不仅表现在体力的强弱和使用时间的长短上，而且更重要的是取决于他们的智力、知识、技能以及积极性。更难能可贵的是人类可以繁殖下一代，具有可再生性。但是这种再生性除了要受到规律支配外，还要受到人类自身意识与意志的支配，受到人类文明发展活动的影响和新技术革命的制约。

5. 消耗性

与一般物力资源的又一个明显区别是，人力资源若不加以利用，处于闲置状态，具有消耗性。这是因为人力资源在其闲置过程中，为了维持其本身的生存，必须消耗一定数量的物质性资源，比如粮食、水、能源等等，这是人力资源用以维持生命所必不可少的消耗。这种消耗性意味着，即使一部分人力资源处于闲置状态，其组织或社会也必须付出必要的经济性补偿和物质保障。此外，人力资源在生长和利用的同时也具有消耗性，各个国家为雇佣规定的最低工作标准就含有对人力资源消耗性的承认意义。

6. 社会性

从人类社会经济活动的角度来看，人类劳动是群体性劳动。不同的劳动者一般都分别处于各个劳动集体之中，构成了人力资源社会性的微观基础。从宏观上看，人力资源总是与一定的社会环境相联系的，它的形成、配置、开发和使用都是一种社会活动。从本质上讲，人力资源是一种社会资源，应当归整个社会所有，而不仅仅归属于某一个具体的社会经济单位。

1.1.3 人力资源管理的任务、内容和意义

1. 人力资源管理的概念

(1) 人力资源管理

人力资源管理可以分为宏观管理和微观管理。人力资源宏观管理是对社会整体的人力资源计划、组织、控制，从而调整和改善人力资源状况，使之适应社会再生产的要求，保证社会经济的运行和发展。人力资源微观管理是通过对企业事业组织的人和事的管理，处理人与人的关系，人与事的配合，并对人的各种活动予以计划、组织、指挥和控制，以实现组织的目标。简而言之，是指人力资源的获取、整合、激励及控制调整的过程。包括人力资源规划、人员招聘、绩效考核、员工培训、工资福利政策等。它与传统的人事管理有着本质的区别。