



“十三五”普通高等教育本科部委级规划教材

理论与知识并举 知识与技能兼备

人力资源 管理理论与实务

张健东 钱堃 谷力群◎主编 鲍晓娜 黄兴原 于姝 马亮亮◎副主编



国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位



“十三五”普通高等教育本科部委级规划教材

人力资源管理理论与实务

张健东 钱堃 谷力群◎主编 鲍晓娜 黄兴原 于姝 马亮亮◎副主编



国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

本书追求理论与实践的最佳融合。理论部分在继承经典人力资源管理理论的基础上,顺应人力资源管理的新发展,尽可能融入了现代人力资源管理的新理论和新方法;实务部分以“操作性”为着力点,致力于增强读者的人力资源管理实践能力提升与训练。

本书适合于高等院校管理类专业人力资源管理课程教学,也适合于企、事业单位人力资源管理执业者的理论学习,并兼做实际工作操作手册。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理理论与实务 / 张健东, 钱堃, 谷力群主编. -- 北京: 中国纺织出版社, 2018. 9

“十三五”普通高等教育本科部委级规划教材

ISBN 978-7-5180-5280-6

I. ①人… II. ①张… ②钱… ③谷… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 175925 号

策划编辑: 曹炳镒 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010-67004422 传真: 010-87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博<http://weibo.com/2119887771>

天津千鹤文化传播有限公司 各地新华书店经销

2018 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 23

字数: 342 千字 定价: 48.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

高等院校“十三五”部委级规划教材经济管理类编委会

主 任:

倪阳生: 中国纺织服装教育学会会长

赵 宏: 天津工业大学副校长、教授、博导

郑伟良: 中国纺织出版社社长

赵晓康: 东华大学旭日工商管理学院院长、教授、博导

编 委: (按姓氏音序排列)

蔡为民: 天津工业大学管理学院院长、教授、硕导

郭 伟: 西安工程大学党委常委、教授、博导

胡剑峰: 浙江理工大学经济管理学院院长、教授、博导

黎继子: 武汉纺织大学国际教育学院院长、教授、博导

琚春华: 浙江工商大学计算机与信息工程学院院长、教授、博导

李晓慧: 北京服装学院教务处处长兼商学院院长、教授、硕导

李志军: 中央财经大学文化与传媒学院党总支书记、副教授、硕导

林一鸣: 北京吉利学院执行校长、教授

刘晓喆: 西安工程大学高教研究室主任、教务处副处长、副研究员

刘箴言: 中国纺织出版社工商管理分社社长、编审

苏文平: 北京航空航天大学经济管理学院副教授、硕导

单红忠: 北京服装学院商学院副院长、副教授、硕导

石 涛：山西大学经济与工商管理学院副院长、教授、博导

王核成：杭州电子科技大学管理学院院长、教授、博导

王进富：西安工程大学管理学院院长、教授、硕导

王若军：北京经济管理职业学院院长、教授

乌丹星：国家开放大学社会工作学院执行院长、教授

吴中元：天津工业大学科研处处长、教授

夏火松：武汉纺织大学管理学院院长、教授、博导

张健东：大连工业大学管理学院院长、教授、硕导

张科静：东华大学旭日工商管理学院副院长、教授、硕导

张芝萍：浙江纺织服装职业技术学院商学院院长、教授

赵开华：北京吉利学院副校长、教授

赵志泉：中原工学院经济管理学院院长、教授、硕导

朱春红：天津工业大学经济学院院长、教授、硕导

前言



21世纪的竞争必将是人才的竞争，其核心是人力资源综合素质的竞争。作为世间所有资源中最重要的“人力资源”更进一步受到了社会的注目和关切，其对经济持续发展的作用日渐凸显，人力资源的有效开发和利用已经成为立国之良策、强国之通途，人力资源管理已成为世界各国发展的共同战略。

从20世纪50年代出现“人力资源”的概念，以及随后形成的“人力资源管理”概念，短短的几十年时间，人力资源管理作为管理学科中的一个新的学科，走过了创立、发展、壮大之路，在社会政治和经济发展中担当重任，可以说其发展态势喜人。

20世纪80年代后期，发达国家的组织行为和人力资源理论被引入我国，1992年国家教委将“劳动人事管理”专业更名为“人力资源管理”专业，短短的十几年内，人力资源管理专业得到了快速发展，已成为备受关注的学科，人力资源管理也成为高等院校管理类专业学科体系中的一门核心课程。

本教材适用于各类院校人力资源管理专业及相关专业的学生学习使用，同时也适用于正在从事或有志于从事人力资源管理工作的读者使用。本教材的编写基于我国社会主义经济发展和企业组织的特点，广泛吸收和借鉴了国内外人力资源管理研究的理论和企业人力资源管理实践的优秀成果，系统地介绍了人力资源管理的理论与方法及实践经验。本教材在编写中力求强化以下特点：一是理论的系统性和深入性并举，在较为系统地介绍人力资源管理理论的同时，兼顾理论的深度；二是传统理论与我国人力资源管理现实并重，在主要介绍西方人力资源管理理论的基础上，努力突出适用于我国企业人力资源管理现实状况的理论；三是先进性和实用性并行，在广泛吸收国内外人力资源管理优秀教材和研究成果之精华的基础



上,突出介绍较为先进的理论和方法,特别是适用于我国企业人力资源管理实际的方法的介绍;四是理论与操作并重,在介绍理论的同时,相关章节还设置了“技能提升”内容,用以强化读者的专门技能训练。

本书运用了大量图表,力求更具可读性,并在每个章节内设置了大量的案例分析,力求有效提高读者对知识的综合运用能力。每一章节开篇的“学习目的和要求”以及章节后的“本章小结”,为学生系统把握本章理论框架和知识脉络提供了良好的指导;章节内精选的讨论题和复习思考题更为学生在较短的时间内把握本章节主要知识点提供了简单有效的切入点和思路;每章专门配有的“技能提升”部分,为读者实际操作的重点内容提供了专门的训练和实际的指导,使本书具有一定的实用性,可作为人力资源管理工作的操作手册使用。

本书由张健东、钱堃、谷力群担任主编,鲍晓娜、于姝、黄兴原、马亮亮任副主编。全书共分8章,具体分工是:第一章由赵光洁编写、第二章由谷力群编写、第三章由黄兴原编写、第四章由马亮亮编写、第五章由鲍晓娜编写、第六章由张健东编写、第七章由钱堃编写、第八章由于姝编写。

本教材在编写过程中,参考、借鉴和引用了大量国内外学者的著作和研究成果,并得到了中国纺织出版社的大力支持和帮助,在此一并致以诚挚的谢意。

我们深知,受编者知识水平的限制,加之人力资源管理理论和方法日新月异的发展变化,在本教材中一定存在不少缺憾甚至是错误,敬请广大读者批评指正。

编者

2018年4月

目 录



第一章 人力资源管理导论

第一节 人力资源概述 / 004

- 一、人力资源的界定 / 004
- 二、人力资源的数量和质量 / 011
- 三、人力资源的特征和作用 / 013

第二节 人力资源管理概述 / 017

- 一、人力资源管理的含义 / 017
- 二、人力资源管理的发展历程及趋势 / 021
- 三、人力资源管理的功能 / 028
- 四、人力资源管理的目标 / 029
- 五、人力资源管理的职能 / 031
- 六、人力资源管理的责任 / 033

第二章 工作岗位研究

第一节 工作岗位研究导论 / 041

- 一、工作岗位研究的基本概念 / 041
- 二、工作岗位研究的功能 / 043
- 三、工作岗位研究的发展历史 / 045

第二节 工作岗位调查 / 050

- 一、工作岗位调查概述 / 050
- 二、工作岗位调查的方法、适用范围及优缺点 / 051
- 三、岗位调查表的设计与填写 / 058



四、岗位调查的组织和实施 / 061

第三节 工作岗位分析 / 062

一、工作岗位分析的概念 / 062

二、工作岗位分析的具体内容 / 063

第三章 人力资源战略与规划

第一节 人力资源战略概述 / 087

一、企业经营战略概述 / 087

二、企业人力资源战略分析 / 091

第二节 人力资源规划概述 / 094

一、人力资源规划的含义与目标 / 094

二、人力资源规划的内容 / 096

三、人力资源规划分类 / 097

四、人力资源规划的原则 / 098

五、人力资源规划的意义 / 099

六、人力资源规划的作用 / 100

七、人力资源规划的程序 / 101

第三节 人力资源规划的分析与预测 / 106

一、人力资源存量分析 / 106

二、人力资源需求预测 / 115

三、人力资源供给预测 / 123

四、人力资源规划的供需平衡措施 / 129

第四章 人员招聘与录用

第一节 员工招聘概述 / 143

一、有效招聘的意义 / 143

二、招聘的基本含义 / 144

三、招聘的原则 / 145

四、招聘与人力资源管理其他职能活动的关系 / 146

五、招聘工作程序 / 147

第二节 员工招聘的准备 / 148

- 一、制订招聘计划 / 149
- 二、招聘渠道的确定 / 152

第三节 人员甄选 / 159

- 一、履历分析 / 162
- 二、笔试 / 162
- 三、面试 / 163
- 四、心理测试 / 165
- 五、评价中心 / 166

第四节 员工录用与招聘工作评估 / 169

- 一、员工录用 / 169
- 二、招聘工作的评估与总结 / 171

第五章 培训与开发

第一节 培训与开发概述 / 185

- 一、培训与开发的含义 / 185
- 二、培训与开发的目标 / 185
- 三、培训与开发的流程 / 187

第二节 培训与开发需求分析 / 188

- 一、培训需求分析的含义 / 189
- 二、培训需求分析的内容 / 189
- 三、培训需求分析的方法 / 192
- 四、培训计划的制订 / 195

第三节 培训与开发的方法 / 196

- 一、讲授培训法 / 196
- 二、研讨法 / 197
- 三、案例研究法 / 197
- 四、角色扮演法 / 198
- 五、操作示范法 / 198
- 六、头脑风暴法 / 198
- 七、视听教学培训法 / 199



八、E-Learning / 199

九、游戏法 / 199

十、自我培训法 / 200

十一、虚拟实现法 / 200

第四节 员工培训方案的设计与实施 / 201

一、员工培训方案的构成 / 202

二、员工培训方案设计 / 204

三、员工培训方案的实施 / 207

第五节 培训与开发效果评估 / 211

一、培训效果评估 / 211

二、培训效果评估的方法 / 217

第六章 绩效管理

第一节 绩效、绩效考核与绩效管理 / 233

一、绩效 / 233

二、绩效考核 / 235

三、绩效管理 / 236

第二节 绩效管理流程 / 240

一、绩效计划与指标体系构建 / 241

二、绩效管理过程控制 / 243

三、绩效考核与评价 / 244

四、绩效反馈与面谈 / 249

五、绩效考核结果的应用 / 250

第三节 绩效考核的核心技术 / 252

一、目标管理 / 252

二、关键绩效指标 / 256

三、平衡计分卡 / 259

第七章 薪酬管理

第一节 薪酬管理概述 / 269

一、基本概念 / 269

二、薪酬管理的原则 / 271
三、影响薪酬管理的主要因素 / 272
第二节 薪酬水平 / 275
一、薪酬调查 / 275
二、薪酬水平策略 / 278
第三节 薪酬构成 / 280
一、薪酬构成策略 / 280
二、岗位薪资设计 / 281
三、激励薪酬设计 / 282
四、技能薪资设计 / 289
五、辅助薪资设计 / 289
第四节 薪酬等级 / 290
一、薪酬等级 / 290
二、宽带薪酬 / 292
第五节 员工福利 / 293
一、法定福利 / 294
二、企业福利 / 298
三、福利发展趋势——弹性福利制 / 301

第八章 劳动关系管理

第一节 劳动关系概述 / 308
一、劳动关系的概念及构成要素 / 309
二、劳动关系与事实劳动关系 / 313
第二节 劳动关系管理 / 315
一、劳动关系管理的含义 / 315
二、劳动关系管理风格 / 316
第三节 劳动合同管理 / 317
一、劳动合同的概念 / 318
二、劳动合同的订立 / 321
三、劳动合同的变更 / 326
四、劳动合同的解除 / 327



五、劳动合同的终止与续订 / 329

六、集体合同制度 / 330

第四节 劳动争议管理 / 333

一、劳动争议的概念 / 334

二、劳动争议的调解 / 337

三、劳动争议的仲裁 / 340

四、劳动争议诉讼 / 341

参考文献 / 349

第一章

人力资源管理导论





【学习目的和要求】

人力资源是企业的第一资源，对企业的持续发展至关重要。通过本章的学习，了解和掌握人力资源管理的相关概念和理论，可以较好地地区分资源和人力资源及其相互关系，从人力资源的数量、质量、特征和作用等角度把握人力资源的概念。理解人力资源管理的概念、功能和目标、职能和作用，了解人力资源管理者 and 部门。



【开篇案例】

人力资源管理与华为的成功

华为于1987年成立于中国深圳。在此后20多年的时间里，华为全体员工付出艰苦卓越的努力，以开放的姿态参与到全球化的经济竞合中，逐步发展成一家业务遍及全球170多个国家和地区的全球化公司。华为成功的因素有很多，但其中最重要的因素之一就是其独特的人力资源管理模式和理念。深思华为的发展，可以说其成功在相当程度上得益于人力资源管理选、育、用、留四项功能的有效发挥。

一、选才

1. 最合适的，就是最好的。企业招聘人才，不应该只是选择最优秀的人才，而是要寻找到最合适的，这样才是“最好的”。因为最优秀的人才只是拥有了最优秀的的能力，但如果无法融入企业工作和企业文化中，也会让企业浪费人才资源，让人才失去更匹配的职业机会。在华为公司，“合适”的标准是：企业目前需要什么样的人 and 岗位需要什么样的人，前者更看重人才的兴趣、态度和个性，后者偏向于人才的能力和素质。企业与人才的双向合适，才有可能实现双方共同发展。

2. 招聘思路要因时而变、因地制宜。企业在不同的发展阶段，会有不同的人才需要，为了适应不同发展阶段的需要，就要求采取不同的招聘思路，否则就可能会限制企业人才的成长，甚至影响企业发展。在华为的发展历史中，早期华为的招聘思路只是在小范围内来寻找需要的人才，而且还偏向于技术类的人员。随着华为的快速发展，以前的招聘思路远远无法

适应当前的发展需要，所以从20世纪末开始，华为将招聘思路转向了高校毕业生群体，以引进高学历的专业人才。而到了21世纪初，华为的业务开始走向国际化，华为再次将招聘思路侧重于配备国际化的人才。所以，企业要根据自身发展阶段的不同采取相应的招聘思路，这样才可以使企业在不同发展阶段顺利实现企业目标。

3. 主导两种招聘途径。华为的招聘，主要有校园招聘和社会招聘两种途径。在校园招聘中，华为看重的是大学生的可塑性；而面向社会招聘的时候，华为主要看重的是对专业技术的掌握程度和实际操作能力。这两种招聘途径也为华为源源不断地输送所需要的人才。

二、育才

1. 入职培训。华为为了让招来的众多大学生能够快速适应工作，在入职前重点进行了培训。华为的入职培训主要有五个部分，分别是：军事训练、企业文化、车间实习、技术培训和市场演习。军事训练的培训理念与华为创始人任正非有很大的关系，这种军事训练可以让刚刚走出校园的大学生改变很多不好的习惯，并快速走上岗位。其他培训内容都在一定程度上为大学生入职提供了很大的帮助。

2. 全员导师制。现在很多企业都实行了“导师制”的培训方式，但这种培训方式有明显效果的却寥寥无几，而华为的“全员导师制”，不仅可以新员工在华为顺利开展，而且还可以帮助导师实现自身的发展。

3. 企业文化培训。华为的企业文化，是一种“狼性”的文化价值观，但就是这种文化，才让华为实现了快速发展。而华为为了让新进员工融入华为的企业氛围、工作环境，都会重点做好企业文化方面的培训，使之真正成为“华为入”。

三、激才

1. 高薪激励。华为能够吸引到如此多的高素质人才加入，与华为的高薪激励密不可分。华为支付给大学生的薪酬远远高于行业的平均水平，使得众多高素质人才纷纷流向华为，而这些高素质人才也为华为的发展创造了源源不断的价值和利润。的确，有付出才有产出。如果企业过于吝啬，只在乎眼前的高成本支出，不去投资于人才的引进，那么企业的发展只能停留在原地，甚至还会被超越。



2. 股权激励。在中国企业里，华为是极少实行持股的企业，而股权激励，更是让华为实现了不断发展。实行股权激励，一方面可以吸引人才，另一方面可以激励人才的发展，从而创造更大的价值。不过，实行股权激励也要根据企业的性质和战略谋划，不可随波逐流，只有合适的激励模式才会达到最好的激励效果。

3. 内部创业。华为的内部创业模式在中国企业里同样是少有的。人才流动，是企业发展的保障。华为实行了一种内部创业机制，允许和鼓励有志向创业的员工申请作为华为的代理商，并可以获得华为提供的设备使用权等，让离开的员工可以与华为共同取得发展。

四、留才

1. 轮岗制。在华为，不会由于员工绩效差就轻易解雇，而是会采取轮岗制的形式，让员工在不同的岗位上获得改进的空间。假如轮岗的员工多次无法适应新的岗位，公司会提供其他工作机会，帮助员工继续就业。看得出来，华为是一家十分爱惜人才的企业，会采取多种方式来为员工找到最合适的岗位，从而达到双赢的结果。

2. 离职面谈。对于华为不想失去员工，华为会与想要离职的员工进行离职面谈，询问离职的主要原因并给予关心，采用一切办法，直到无法让员工回心转意的时候，华为才会很友好地接受员工的离职。

华为公司的成功案例告诉我们一个重要事实——人力资源是企业中最重要的资源，它决定了一个企业的生存和发展。

第一节 人力资源概述

一、人力资源的界定

(一) 资源

人力资源是一种资源。顾名思义，按照逻辑从属关系，人力资源应属于资源的范畴，是资源的一种具体形式，而且是一种特殊的资源。为了把握好人力资源的概念，我们有必要从资源开始研究。因此，在解释人力资