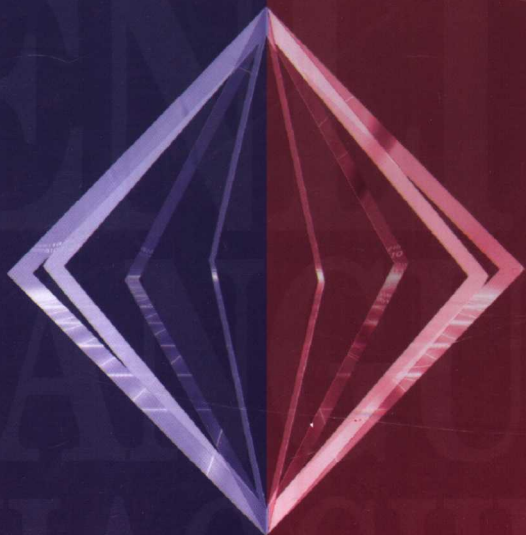


人力资源管理教程

王 昊◎编著



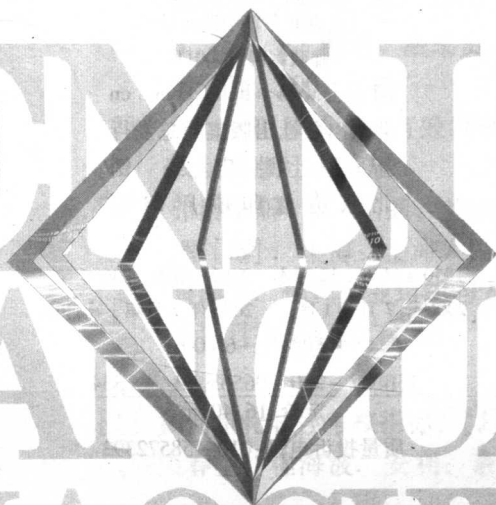
北 京 出 版 社



中共北京市委党校成人教育统编教材

人力资源 管理教程

王 昊◎编著



北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理教程 / 王昊编著. —北京: 北京出版社, 2006

中共北京市委党校成人教育统编教材

ISBN 7-200-06563-3

I. 人… II. 王… III. 人力资源—程序法—中国—党校—成人教育—教材 IV. D922.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 079105 号

人力资源管理教程

RENLI ZIYUAN GUANLI JIAOCHENG

王 昊 编著

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码:100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北 京 奥 鑫 印 刷 厂 印 刷

*

850 × 1168 32 开本 9.625 印张 240 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—6 500

ISBN 7-200-06563-3/F·334

定价:16.40 元

质量投诉电话:010-58572393

前 言

本书结构是作者按照对人力资源管理这门课程内在逻辑的理解来安排的,具体如下:第一章总论,主要对人力资源管理的概念、意义以及世界和我国的历史发展状况做一介绍;第二章工作分析,该章内容是一切人力资源管理工作的基础;第三章人力资源规划,在工作分析的基础上,企业需要制订人力资源规划,对企业的人力资源供求状况和解决方案进行预测分析;第四章员工招聘,根据企业人力资源规划,需要利用适当的渠道和技术,选择到企业所需的人员;第五章员工培训,具体阐述员工培训的概念、特征、作用和意义;第六章员工绩效管理与员工福利,该章内容和工作分析一样,也是企业十分重要的基础性工作,涉及员工激励的许多工作都是以员工绩效管理为基础的;第七章员工激励,该章侧重总述,即主要介绍激励的基本理论和精神激励的一般方法;第八章员工薪酬管理与员工福利,可视为员工物质激励的最重要的组成部分;第九章员工职业生涯管理,同样可视为员工激励的组成部分,内容既有精神激励,又有物质激励。我们认为,一个企业不仅在规模或利润方面需要得到发展,而且在员工职业生涯管理方面也应取得成功。只有这样,该企业在管理上才能达到一个比较高的境界,才能实现员工个人发展和企业发展的双赢,企业才能获得长期发展的动力。第十章员工劳动关系,员工劳动关系包含内容较广,本书主要侧重于对员工和企业之间法定的权利和义务的分析。该章和前九章的关系是互为基础、相互影响和制约的,前九章涉及的工作是处理好员工劳动关系的基础,而员工劳动关系处理得如何又是做好其他工作的前

提或直接影响到其他工作。

附在每章之后的案例是作者从各种书刊杂志中精心选编的，本书还借鉴和参考了许多专家学者的学术成果，出处在书中都作了说明，在此深表感谢！在编写过程中，北京市委党校经济学教研部主任王树林教授、副主任曾宪植副教授等十多位老师给予了大力支持和指导，王树林教授审阅了全稿。在查询资料、提供信息方面，经济学教研部的冯筑生老师，图书馆的陈国燕、武青、杨莹莹等多位老师给予了很多帮助。对各位老师的指导和帮助，在此表示诚挚的谢意！

本书读者对象为全国综合类大学、经济类大专院校师生和工商企业的管理人员。在编写过程中力求内容准确、表达清晰、逻辑严密、结构合理，突出“怎样做”的主题。但由于作者水平和时间的限制，错误和疏漏在所难免，敬请读者给予批评指正。

作 者

2003 年 4 月

序

为适应综合类大学和成人教育工商管理专业教学以及本专业人员工作实践的需要，我们编写了这套工商管理系列教材。

我们设定工商管理专业的培养目标，是培养德才兼备、视野开阔、勇于开拓创新、适应工商企业和经济管理部门需要的务实型、综合型管理人才。根据这一培养目标，我们在这套教材的编写过程中遵循以下原则：

第一，安排上注意“宽、新、实”结合。“宽”，即尽量扩大知识面，使学员开阔视野，在掌握较广泛知识的基础上，提高分析问题、解决问题的能力；“新”，即尽量介绍国内外企业经营管理的新动向、新做法、新经验，突出创新和时代特色；“实”，即强调理论联系实际，理论上的阐述尽可能简明、扼要，重视案例分析与实证分析。工商管理教材和传统企业经营管理教材的一个重要区别在于：它注重案例分析。我们在这套教材编写中力求体现这一特点。

第二，在体系上注意系统性。一方面，各门课程之间内容的衔接力求紧密，内在逻辑关系清楚；另一方面，尽可能减少相关课程之间在内容上的交叉、重叠。

第三，在深度的把握上注意难易适度。我们的教学对象培养的是本科学历的学员，因此这套教材编写的深度，是按照这一培养对象的实际水平和目标把握的。

由于时间仓促和我们的水平有限，这套教材肯定还存在不足之处，错误也在所难免，恳请读者批评指正。

工商管理系列教材编委会

2002 年 8 月

目 录

第一章 人力资源管理概述	(1)
第一节 人力资源管理的内涵和作用	(1)
第二节 企业人力资源管理的历史演进及发展趋势	(8)
第三节 我国企业人力资源管理的历史演进及 发展重点	(16)
第二章 工作分析	(28)
第一节 工作分析的作用和意义	(28)
第二节 工作分析的基本程序和方法	(34)
第三节 工作说明和工作规范	(45)
第三章 人力资源规划	(56)
第一节 人力资源规划的内涵与作用	(56)
第二节 人力资源规划的原则与程序	(60)
第三节 人力资源的预测	(64)
第四节 人力资源的供求调节	(73)
第四章 员工招聘	(82)
第一节 员工招聘的作用和意义	(82)
第二节 员工招聘的原则和程序	(84)
第三节 员工征召的渠道和方法	(88)
第四节 员工选择的方法	(100)
第五章 员工培训	(114)
第一节 员工培训的作用和意义	(114)
第二节 员工培训的原则和程序	(118)
第三节 员工培训的类型和方法	(122)

第四节	员工培训效果评估	(138)
第六章	员工绩效管理	(141)
第一节	员工绩效管理的作用和意义	(141)
第二节	员工绩效评价的一般程序和方法	(147)
第三节	员工绩效反馈	(166)
第七章	员工激励	(170)
第一节	员工激励的作用和意义	(170)
第二节	员工激励的基本理论	(177)
第三节	员工激励的原则和方法	(186)
第八章	员工薪酬管理	(200)
第一节	员工薪酬管理的作用和意义	(200)
第二节	员工薪酬管理的原则和基本工资制度	(204)
第三节	激励工资制度	(224)
第四节	员工福利	(234)
第九章	员工职业生涯管理	(241)
第一节	员工职业生涯管理的作用和意义	(241)
第二节	员工职业生涯管理的相关基本理论	(246)
第三节	员工职业生涯管理的负责者及其实施	(255)
第十章	劳动关系	(267)
第一节	劳动关系	(267)
第二节	劳动合同	(272)
第三节	劳动争议	(280)
第四节	我国的就业制度的变迁及劳动关系的发展	(289)
主要参考文献		(298)

第一章 人力资源管理概述

在 20 世纪 80 年代之前,人力资源管理一直没有得到企业界的重视。20 世纪 80 年代之后,随着知识经济的兴起,人力资本在企业的重要性日益凸显,人力资源管理才逐步被企业接受。20 世纪 90 年代初,欧美发达国家相断掀起了人力资源管理热潮,我国企业对人力资源管理也开始逐步重视起来。本章主要分析人力资源及人力资源管理的概念、人力资源管理的内容以及人力资源管理的重要意义;探讨世界人力资源管理历史演进及发展趋势、我国人力资源管理的历史演进及发展实践的重点。

第一节 人力资源管理的内涵和作用

人们对人力资源和人力资源管理的认识是随着时代的发展而变化的。知识经济时代,人力资源的重要性凸显,人力资源管理随之备受关注,逐步从一般的职能管理走向战略管理。

一、人力资源管理的内涵

(一) 人力资源的特征

什么是人力资源?目前学术界还没有统一的认识和看法。我们认为,从企业的角度出发,可以将资源分为两类,即物质资源和人力资源。物质资源是指可供企业使用的除人力资源以外的所有资源,包括:人力资源加工的对象如原料、辅料等各种未被人加工过的自然资源或已被人加工过的经济资源;人力资源加工所需要的各种生产资料如机器、厂房等各种工具。人力资源是指蕴

藏于人身体之内的可用于企业生产产品或提供各种服务的体力、技能和知识，是存在于人身上的企业财富的创造力。

人力资源是与有意识、有思想的人联系在一起的，人是人力资源的天然承载者，因而人力资源有与物质资源不同的特点：

1. 能动性

人力资源在使用过程中不同于其他资源之处，在于它能有意识、有目的地进行活动，能对自身行为做出抉择，能主动调节与外部的关系。衡量人力资源使用效率如何，就看对人的能动性、积极性调动得如何，发挥得怎样。人力资源的这种能动性，使其能够通过其智力活动，产生出巨大的创造力，从而不仅丰富了人们的生产资料和生活资料，而且不断增强着人自身的能力。一般说来，人力资源的这种能动性的发挥程度，主要取决于个人、个人所在单位和社会三个方面。从社会和企业角度看，要求有科学的制度安排和制度创新来调动人的积极性；从个人角度看，作为自我开发的主体，劳动者个人要对其自身能力进行开发。在一定条件下，劳动者的自我开发与企业、社会的开发是相互联系、不可分割的整体。

2. 阶段性

(1) 人力资源的形成和开发具有阶段性。人一生中的许多阶段都存在着人力资源的积累、形成和开发的过程。

(2) 人力资源的最佳利用时期具有阶段性。作为人力资源的人，能够从事劳动的时间被限定在生命周期中的一段。在这一段中，其劳动能力也不尽相同，有才能发挥的最佳期、最佳年龄段。从人力资源作为劳动能力开发者的角度看，人力资源的学习和才能发挥均具有阶段性。人力资源在人生的不同阶段，其学习能力是大不相同的。而且，根据研究，人力资源在某一工作岗位有一个最佳工作时期，超过这一时期，其绩效就难以提高了。

(3) 人力资源的阶段性还表现在其时效性上。人力资源的价值取决于其所掌握的知识、技能、经验等，但知识、技能和经

验都具有时效性，这就决定了人力资源的时效性。从自然规律讲，人力资源长期闲置，就会退化、衰变。

3. 社会性

人类劳动是群体性劳动，每一个人都一定的社会和组织中工作和生活，其思想行为受社会和所在群体的政治、经济、历史和文化氛围的影响。从社会角度看，随着社会生产方式的变化，人力资源不但在量的方面会发生巨大的变化，而且在质的方面和结构方面也会发生相应的变化。人力资源在量的方面的变化主要是指作为人力资源载体的人口的数量的变化；人力资源在质的方面的变化主要是指作为人力资源载体的人口质量尤其是文化教育、技术能力的变化；人力资源在结构方面的变化主要是指人力资源的城乡结构、产业结构、行业结构和职业结构等的变化。从企业角度看，人力资源所具有的社会性是指人们在企业中的劳动是相互依赖的，企业竞争力的提高不仅取决于个体人力资源的开发利用程度，更取决于全体人力资源的努力和合作。

4. 差异性

(1) 人本身的差异较大。人力资源存在于人体之中，它作为一种“活”的资源，与人的生命特征、基因遗传等紧密相关，每个人天生就是独特的，因此，人力资源也必然是独特的。而且，人们后天所受到的教育以及经历、阅历等各不相同，这就造成了人力资源个体之间的差异性。

(2) 企业独特的发展历史、文化氛围以及工作环境也会造成人力资源的差异。在激烈的市场竞争中，每个企业都致力于创造和形成自己的“个性”，建立一种让竞争对手难以模仿的文化氛围。人力资源差异性的现实为企业个性的建立和形成提供了基础。企业可以利用这一差异，从别人认为“匀质”的人力资源市场中，识别与开发人力资源的差异特性，从而获得自身的竞争优势。

（二）人力资源管理的内涵

人力资源管理，在学术界也是一个有争议性的概念。我们认为，从企业角度来看，人力资源管理是指在合理制定人力资源计划的基础上，运用现代管理措施和手段，提高员工的素质，激发员工的工作动机，协调各方面的关系，充分开发员工的工作潜能，促进组织岗位与员工个性、能力、气质等的合理匹配，以确保组织目标的实现。

理解企业人力资源管理的概念，主要应把握以下几个要点：

1. 人力资源管理服务于企业总体目标

在市场经济条件下，追求经济效益是企业开展经营活动的主要目的。要达到这个目的，取决于企业中人与人、人与事、人与组织之间配合的效率。因此，围绕着企业的总体目标来研究“事”，是企业人力资源部门重要的任务。这些“事”包括：工作流程、工作方法、工作时间及职位和岗位分析；围绕着企业的总体目标来研究对人采用什么样的劳动人事制度，对人采用什么样的相应的开发管理措施和方法，按质按量为企业提供人力资源，合理安排人力资源，协调人事行为，不断提高劳动者的劳动技能、工作积极性，从而不断提高劳动生产率等等。

2. 人力资源管理强调以人为本

在企业的经营活动中，人、财、物、信息共同构成了决定企业兴衰的四大要素，这四大要素也是企业管理的内容。而人力资源是企业管理的主体，失去了人的能动作用，财、物、信息都不能发挥应有的作用。随着知识经济的到来，人的积极性和创造性日益成为提高组织效率的关键环节，人力资源的地位越来越重要，对其管理越来越复杂，所要求的管理技能也越来越高。人力资源作为社会 and 经济发展所依赖的战略性资源，作为企业最重要的资产和一种最富活力与创造力的资本，其功能与作用日益显著。可以肯定地说，在未来的企业管理中，人力资源管理将会扮演更重要的角色。

3. 人力资源管理突出个人目标与企业目标协调一致

从传统的单方面要求员工为企业服务转变为要求企业与员工互相支持、互相促进,在使企业目标实现的同时,使员工价值也得以提高。因此,不能像对待物那样对待人,必须考虑到员工的人性需要和职业发展。也就是说,一方面,企业要通过员工实现经营效益,实现企业发展;另一方面,企业又必须为员工提供发展条件,使员工能够在企业中提高自己的价值,使企业目标与个人目标一致,达到企业和员工的共赢,这是现代企业人力资源管理的核心任务之一,是人力资源管理的最终目的。

(三) 人力资源管理的内容

人力资源管理的内容有以下几个方面:

1. 制订人力资源规划

通过制订这一规划,一方面保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致;另一方面,保证人力资源管理活动的各个环节互相协调,以及为人力资源管理提供所需要的信息。

2. 编制人力资源计划

编制人力资源计划就是编制年度内人力资源的计划,如人员数量和质量计划、招聘计划、裁员计划、劳动生产率计划等。

3. 工作分析与职务设计

这是人力资源管理中的一项重要的工作。通过对工作任务的分解,根据不同的工作内容,设计不同的职务,并编制每个岗位的职务说明书,这样可以使企业吸引和保留合格的员工。

4. 招聘和选择

企业根据需要挑选最合适的人员,录用安排在一定的职位上。

5. 激励与绩效管理

运用一定的激励方法与手段,奖优罚劣,提高和改善员工的工作绩效。根据一定的考核指标对员工的工作表现与工作效果进行评价,及时做出信息反馈,加强绩效管理。

6. 培训与开发

通过各种培训手段对员工的知识、技能与职业道德进行培养训练,旨在提高员工的素质。同时结合员工的自身素质与组织的需要,为员工制订一个事业生涯发展计划,不断开发员工的潜能,促进个人目标和企业目标的一致。

7. 工资薪酬福利

根据员工工作绩效的大小和优劣,给予适当的工资报酬和奖励。

8. 员工关系

企业管理者与企业内有组织的群体就工资、福利及工作条件等问题进行谈判,协调劳企关系。

9. 安全与健康

为保障员工的安全和健康,应采取措施减少污染、排除隐患、改善工作环境。

二、人力资源管理的重要意义

人力资源管理对企业发展至关重要,主要表现在以下几个方面:

(一) 人力资源管理是增强企业竞争力的根本途径

当今世界,科学技术日新月异,跨国公司迅猛发展,世界经济全球化不断加深,知识经济社会正逐渐取代工业经济社会,世界各国乃至各地区、各企业发展所依赖的战略资源已不再是土地资源或材料、能源等物质资源,而是人力资源。企业间的竞争力归根到底取决于企业所拥有的人力资源状况、企业对这些人力资源的利用开发及管理的程度和水平。而要实现组织内人力资源状况的改善,提高企业人力资源的竞争力,加强人力资源管理是根本途径;通过教育、培训、激励和考核,提高企业员工的素质,使员工有效地掌握和运用第一流的现代化技术,创造出一流的产品,使管理者掌握现代化的管理理论与方法,提高企业管理的能

力与水平,激发员工的劳动积极性和创造力,实现组织内人力资源现有能力和潜在能力的充分发挥;通过招聘、选拔、分配和合理使用人力资源,促进企业效益的提高;通过人力资源的职业生涯规划,促进员工个人目标和企业目标的一致。

(二) 人力资源管理是提高企业经济效益的重要保证

企业发展基本目标就是要提高企业的经济效益。而要提高企业经济效益,就必须合理配置企业的各种资源,争取发挥每种资源的最大作用。在各种资源的配置中,资本、技术和物资的合理配置固然十分重要,但离开了人力资源的合理配置,都会失去应有的保证,甚至变得无关紧要,因此,人力资源的合理配置在企业资源配置中居于首要地位。而人力资源的合理配置主要取决于人力资源管理的水平。只有合理组织了人力资源,不断协调人力资源之间、人力资源与生产资料和生产对象之间的关系,并在空间和时间上使人力资源、生产资料和生产对象形成最优的配置,才能减少劳动消耗,保证企业生产经营活动有条不紊地进行,提高企业经济效益。只有合理地配置人力资源,才能有效调动员工的劳动积极性,提高劳动生产率。美国学者通过调查发现,按时计酬的职工每天只需发挥自己 20%—30% 的能力,就可以保住自己的饭碗,但若充分调动其积极性、创造性,其潜力可发挥出 80%—90%。

(三) 人力资源管理是促进员工个人目标和企业目标保持一致的最佳手段

从根本上看,人力资源管理的目的是为了企业目标的实现,但现代人力资源管理为了增强企业长期竞争优势,十分注意在企业目标的实现过程中,争取员工个人价值的实现。因此,人力资源管理的结果,就组织而言,是组织的生产率提高和组织竞争力的增加,就员工而言,则是工作生活质量的提高与工作满意感的增加。员工个人目标和企业目标经常是不一致的,这会导致企业效率的损失。为了最大限度地挖掘员工的潜力,就必须在员工的

个人目标和企业目标的协调上下功夫。企业要为员工在企业的发展做长远规划,要想方设法促使人们得到合理的就业岗位;在岗位任用、报酬分配、健康安全和社会保障等方面,人们能得到公正、公平的对待;在管理者与员工之间、员工与员工之间以及管理者与管理者之间等发生了意见分歧甚至冲突时,也能有有效的渠道进行沟通等。只有这样,才能确保企业的长远发展和长期利益。

第二节 企业人力资源管理的历史演进及发展趋势

人力资源管理,就其所包含的内容来说,完全是一个与时俱进的概念。展望未来,人力资源管理将随时代的进步被赋予更加丰富的内涵和特征。

一、企业人力资源管理的历史演进

人力资源管理的实践活动可以追溯到相当久远的年代,但是它作为一种科学的管理理论可以说是近代工业革命的产物,它的每一次变革都是以社会的发展和科学技术的进步为推动力的。纵观人力资源管理的发展历史,它经历了经验管理、科学管理、现代人力资源管理三个发展阶段,并先后提出了雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源管理的概念。

(一) 经验管理阶段

管理是随着社会经济发展水平和规模的变化而不断发展的,人们对人力资源管理重要性的认识是随着社会经济时代的发展而逐步深入的。

经验管理阶段出现在18世纪后期到19世纪末。蒸汽机的发明标志着第一次产业革命的产生,促进了资本主义工厂制度的兴起。以机器为主要特征的现代工业逐渐代替了工厂手工业,工业逐步脱离农业成为一个独立的产业部门,从而导致大量的农村人