

高职高专经管系列教程

葛红岩 蔡黎明 主 编
李兰英 吕彦儒 副主编

人力资源管理

上海财经大学出版社

高职高专经管系列教程

人力资源管理

葛红岩 蔡黎明 主 编
李兰英 吕彦儒 副主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/葛红岩、蔡黎明主编;李兰英、吕彦儒副主编. —上海:上海财经大学出版社,2006.8

(高职高专经管系列教程)

ISBN 7-81098-739-9/F·685

I. 人… II. ①葛… ②蔡… ③李… ④吕… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 096471 号

□ 策 划 李成军

□ 责任编辑 袁 敏

□ 封面设计 钱宇辰

RENLI ZIYUAN GUANLI

人 力 资 源 管 理

葛红岩 蔡黎明 主 编

李兰英 吕彦儒 副主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海叶大装订厂装订

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

700mm×960mm 1/16 14.75 印张 264 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 21.00 元

前 言

随着经济全球化的迅猛发展,经济的竞争演变成人才的竞争。人才的竞争在很大程度上取决于人力资源管理的水平。作为现代企业中不可替代的最重要、最具创造力的资源,人力资源管理越来越受到企业界乃至社会各界的重视。世界知名大企业、大集团的成功经验表明,它们之所以能够在激烈的市场环境中胜出,是因为其拥有先进的企业文化和有效的人力资源管理。如今人力资源管理已成为企业发展战略的一个重要组成部分,它关系到企业的兴衰成败。

我国从20世纪90年代初开始系统提出人力资源管理的概念,经过短短的十多年时间,这一领域已获得了突飞猛进的发展。今天,人力资源管理已成为工商管理教学、研究和实践的热点。经济环境和人力资源发展的变化,使人力资源管理处于企业管理的核心地位。为此,人力资源管理必须突破原有的单纯“管人”的思维定势和运作方式,要进行不断的创新。

实践证明,重视和加强组织的人力资源管理,对于促进生产经营的发展、提高组织劳动生产率、保证组织获得最大的社会与经济效益有着重要的作用。

在本教材的编写过程中,我们特别突出了以下几个特点:第一,根据高职高专培养应用型人才的目标,我们以讲清理论、侧重应用的原则安排内容体系。对重要的理论、理念和原理都用简洁的语言深入浅出地加以论述,以利于读者理解和掌握。在实际应用上,重点对有关方法、程序、手段和工具进行了详细的描述。第二,征询和了解毕业学生和在校学生的共同需要,遵循学生的认知规律,按照人力资源管理导论、人力资源规划、工作分析、招聘与流动管理、员工教育培训与发展、员工绩效评估、员工激励机制、劳动关系处理的顺序予以编排,突出逻辑性。第三,理论讲解与实例分析相结合,我们安排了小资

料、提醒您、小技巧等部分以突出要点,增强了趣味性与实用性。第四,在内容方面,注意吸收相关学科的新成果,突出新颖性。结合实践需要,我们共安排了八章的相关内容。每章通过归纳各章教学重点、基本知识点和知识结构图,让学生能够在最短的时间内了解自己所涉及的知识范畴;通过案例研究、实验实训、复习思考题的强化,及时检验对相关内容掌握的程度,提高学生的职业技能,这些都是作为学校教育所必不可少的环节。

本书从学习和掌握人力资源理论与方法的角度介绍人力资源的思想,内容涵盖了人力资源管理的基本概念、常用工作方法、工作分析的方法、工作说明书的撰写与应用、招聘与流动的管理方法、员工的发展与绩效评估、激励机制的策略与方法以及劳动关系的处理等诸多方面,适用于商务类或人力资源专业高职高专学生以及成人教育的教学,也可供企业人力资源管理人员参考使用。

全书编者均为在高职高专一线从事人力资源教学或曾在企业担任多年人力资源工作的中青年教师,有较强的理论功底和娴熟的实务能力。具体分工如下:第一、第二、第三章由上海工商外国语学院的葛红岩老师编写;第四、第八章由上海工商外国语学院的蔡黎明老师编写;第五、第七章由上海工商外国语学院的李兰英老师编写;第六章由上海交通大学的吕彦儒博士编写,吕彦儒博士还承担了本书体例的设计与统稿工作。

为编好本教材,我们的编写人员深入企业调研,付出了辛勤的汗水。在编写过程中集采众家之说,参考颇多,在此深表谢意,参考资料的来源及作者姓名,我们已在书中注明。有些资料我们是参考互联网上发布或转发的信息,其中有些已经无法查明出处,在此编者向原作者所付出的辛勤劳动表示衷心的感谢。同时,我们也感谢上海财经大学出版社的编辑李成军等诸位同志的鼎力相助,使本书得以面世。

我们衷心希望本教材能够得到广大读者的认同,能为读者们的学习、工作提供应有的帮助。但是,由于我们水平有限、时间仓促,书中难免存在疏漏与不妥之处,敬请读者批评指正,以便在教材修订时进行完善。

编者

2006年7月

目 录

前言	1
第一章 人力资源管理导论	1
学习目标	1
引入案例	1
第一节 人力资源管理概述	2
第二节 人力资源管理理念	9
第三节 人力资源管理的发展趋势	13
小结	19
应用	20
第二章 人力资源规划	24
学习目标	24
引入案例	24
第一节 人力资源规划概述	26
第二节 人力资源预测与平衡方法	33
第三节 人力资源规划编制与实施	39
小结	43
应用	44
第三章 工作分析	47
学习目标	47

引入案例	47
第一节 工作分析概述	48
第二节 工作分析的程序	57
第三节 工作分析的方法	60
第四节 工作说明书的编制与应用	72
小结	77
应用	78
第四章 招聘、甄选与职业管理	81
学习目标	81
引入案例	81
第一节 员工招聘	82
第二节 人员的甄选与录用	96
第三节 面试的方法与技巧	101
第四节 人力资源流动与员工的职业管理	108
小结	119
应用	120
第五章 员工教育培训与发展	123
学习目标	123
引入案例	123
第一节 员工教育培训概述	125
第二节 员工教育培训的操作过程	129
第三节 员工职业计划与发展	135
小结	141
应用	142
第六章 员工绩效评估	149
学习目标	149
引入案例	149
第一节 员工绩效评估概述	150
第二节 员工绩效评估的程序	158
第三节 员工绩效评估的方法	163

小结.....	173
应用.....	174
第七章 员工激励制度.....	179
学习目标.....	179
引入案例.....	179
第一节 员工激励概述.....	180
第二节 员工工资、福利与保险管理	186
第三节 员工奖惩管理.....	192
小结.....	195
应用.....	196
第八章 劳动关系管理.....	201
学习目标.....	201
引入案例.....	201
第一节 劳动关系概述.....	202
第二节 劳动合同管理.....	205
第三节 劳动争议处理.....	213
小结.....	222
应用.....	223
参考文献.....	227

第一章 人力资源管理导论

学习目标

通过本章学习,你应能够:

掌握人力资源管理的基本概念;

理解人力资源管理的新理念;

了解人力资源管理的发展趋势。

引入案例

国内知名企业的人力资源管理理念

联想集团:办公司就是办人。

海尔集团:我们现在惟一怕的是我们自己;领导者的任务不是去发现人才而是建立一个可以出人才的机制。

长虹集团:尊敬每一个人,管理是管理者思维的管理,是管理者境界的管理,是管理者目标的管理。

春兰集团:企业的动力源主要是人,是人的观念改变。

小天鹅集团:企业人的显著特征,就是始终充满着忧患意识,情系职工,依靠职工。

荣事达集团:营造“和商”人文环境,规范员工行为。

TCL集团:企业的竞争就是管理理念的竞争、人才的竞争,要建立一个好企业,首先要练就一支好的队伍。

横店集团:人才是横店集团致富的秘诀,我们要像珍惜我们的生命一样

去珍惜我们的人才。

格兰仕集团:人气,企业最大的财富。

杉杉集团:人才是企业之本,人才是利润之源。

河南南街村集团:大公无私是圣人;先公后私是好人;公私兼顾是能人;先私后公是庸人;损公肥私是坏人。

深圳大鹏证券公司:知识报国,实现自我。

——资料来源:根据天极网有关资料整理。

第一节 人力资源管理概述

随着全球化竞争和知识经济时代的到来,越来越多的管理学者、企业家和管理者认为,人力资源日益成为企业竞争优势的基础。芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·W.舒尔茨(Theodore W. Schultz)认为,人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能,它是另一种形态的资本,与物质资本共同构成了国民财富,而这种资本的有形形态就是人力资源。这种资源是企业、地区和国家生产与发展的要素之一。

当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点。经济学家认为,土地、厂房、机器、资金等已经不再是国家、地区和企业致富的源泉,惟独人力资源才是企业 and 国家发展的根本。

一、人力资源的含义

(一)人力资源的定义

《辞海》把资源解释为“资财的来源”。在经济学上,资源是指为创造物质财富而投入生产活动中的一切要素。当代经济学家把资源分为以下几类:

1. 自然资源。一般用于生产活动的一切未经人加工的自然物,如未经开发的土地、山川、森林、矿藏等,它们有待于人们去开发利用。

2. 资本资源。一般用于生产活动的一切经人加工的自然物,如资金、机器、厂房、设备等。人们并不直接消费资本本身,而是利用它去生产和创造新的产品与新的价值。

3. 信息资源。指对生产活动以及与其有关的一切活动的事、物描述的符号集合。信息是对客观事物的一种描述,自然与资本资源具有明显的独占性,而信息资源则具有共享性。

4. 人力资源。它是生产活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要的资源,由于该资源特殊的重要性,它被经济学家称为第一资源,或者被称为构成企业核心竞争力的战略性资源。

那么到底什么是人力资源呢?经济学家从不同的角度给出了不同的定义。但一般认为有广义和狭义两种定义,广义的人力资源是指一切智力正常的人;狭义的人力资源是指能够推动企业发展的,为社会提供劳动和服务的具有智力与体力劳动能力的人的总和。本书所阐述的人力资源是狭义的定义。

(二) 人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个方面构成。

1. 人力资源的数量构成

人力资源数量又分为绝对数量和相对数量两种。

(1) 人力资源的绝对数量的构成。从宏观上看,它指的是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,加上老年人口中具有劳动能力的人口。

人力资源的构成如图 1-1 所示。

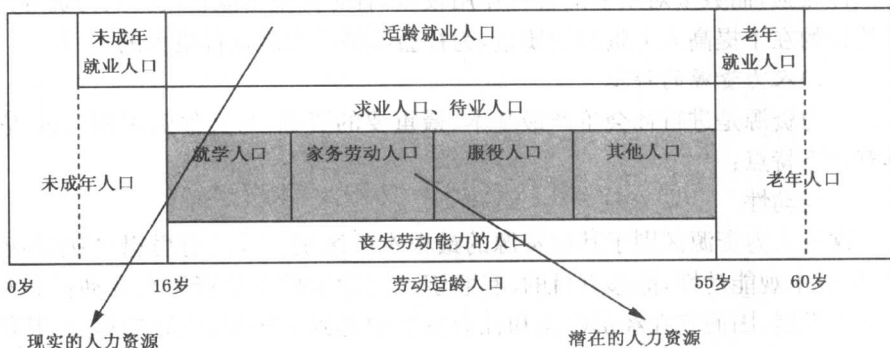


图 1-1 人力资源构成图

由图 1-1 可知,适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口、待业人口四部分构成了现实的社会劳动力供给,这是直接的、已经开发的人力资源;求学人口、服役人口、家务劳动人口以及处于劳动年龄之内的其他人口并未构成现实的社会劳动力供给,它们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源,可称之为潜在的人力资源。

(2) 人力资源相对数量的构成。人力资源相对数量即人力资源率,它是指人力资源的绝对量占总人口的比例,它是一个反映经济实力的重要指标。一

个国家或地区的人力资源率越高,表明该国家的经济有某种优势。这是因为,在劳动生产率和就业状况既定的条件下,人力资源率越高,表明可投入生产过程中的劳动数量越多,从而创造的国民收入也就越多。

2. 人力资源的质量构成

人力资源的质量是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平,以及劳动者的劳动态度。它一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动的积极性上,它们往往可以用健康卫生指标(如平均寿命、婴儿死亡率、每万人口拥有的医务人员数量、人均日摄入热量等)、教育状况(如劳动者的人均受教育年限、每万人中大学生拥有量、大中小学入学比例等)、劳动者的技术等级状况(如劳动者技术职称等级的现实比例、每万人中高级职称人员所占的比例等)以及劳动态度指标(如对工作的满意程度、工作的努力程度、工作负责程度、与他人的合作性等)来衡量。

与人力资源数量相比较,人力资源的质量更为重要。随着社会生产的发展,现代的科学技术对人力资源的质量提出了更高的要求。人力资源质量的重要性还体现在其内部的替代性方面。一般来说,人力资源的质量对数量的替代性较强,而数量对质量的替代作用较差,有时甚至不能替代。人力资源开发的目的在于提高人力资源的质量,为社会经济的发展发挥更大的作用。

(三) 人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的资源,与其他资源相比较,它具有如下特点:

1. 能动性

这是人力资源区别于其他资源的最根本的区别。人具有思想、情感和思维,具有主观能动性,能够有目的、有意识地主动利用其他资源来推动社会和经济的发展,因而它在经济建设和社会发展中起到了积极、主导的作用,其他资源则处于被动使用的地位。另外,人力资源还是惟一能起到创造作用的资源,可在两个方面发挥作用:一是人在社会和经济的发展过程中往往能创造性地提出一些全新的方法,加速社会的进步和经济的发展;二是人能适应环境的变化和要求积极地应变、进取、创新发展的任务,从而使组织充满活力。

2. 时效性

人力资源存在于人的生命之中,它的形成、开发和利用都要受到生命周期的限制。每个人都要经过幼年期、青壮年期、老年期,由于每个时期人的体力和智能的不同,其各个时期的劳动能力各不相同,因而这种资源在各个时期的可利用程度也不相同。从个人成长的角度来看,人才的培养也有幼稚期、成长

期、成熟期和退化期的过程。因此,企业人力资源不能长期储而不用,否则就会荒废、退化;同时,企业人力资源具有劳动能力发挥的最佳时期,必须适时开发,及时利用。

3. 再生性

企业人力资源是“活”的资源。一方面,通过人口的繁衍,人力资源能够不断地再生产出来,世代延续下去;另一方面,人的体能在一个生产过程中消耗之后,又可以通过休息和补充能量而得到恢复。更重要的是,企业人力资源在使用过程中,有一个可持续开发、丰富再生的独特过程,使用过程也是开发过程。例如,人在工作以后,可以通过不断学习来更新知识和提高技能;而且,通过工作,可以积累经验,充实提高,从而实现自我补偿、自我更新、自我丰富、持续开发。因此,人本身、人的体能与知识技能,都是可以再生的。这就要求人力资源的开发与管理要注重终生教育,加强后期培训与开发,不断提高其素质。

4. 社会性

人类生活于社会中,各种社会劳动都是协作性的活动。人力资源在社会各部门中都是互相联系、互相促进的。由于每一个民族(团体)都有其自身的文化特征,每一种文化都是一个民族(团体)共同的价值取向,但是这种文化特征是通过人这个载体表现出来的,由于每个人受自身民族文化和社会环境的影响不同,其个人的价值观也不相同,他们在生产经营活动、人与人交往等社会性活动中,其行为可能与民族(团体)文化所倡导的行为准则发生矛盾,可能与他人的行为准则发生矛盾,这就要求人力资源管理注重团队的建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系以及利益的协调与整合,倡导团队精神和民族精神。

二、人力资源管理的含义

现代人力资源管理源于英国的劳工管理,并经由美国的人事管理演变而来。20世纪70年代后,人力资源在组织中所起的作用越来越大,传统的人事管理已明显不适用,它从管理的观念、模式、内容、方法等全方位地向人力资源管理转变。从80年代初期起,西方人本主义管理的理念和模式逐步凸显起来。所谓人本主义管理,就是以人为中心的管理。人力资源被作为组织的首要资源,现代人力资源管理便应运而生。它与传统人事管理的差别,已不仅仅是名词的转变,两者在性质上已有了本质的差异。

(一)人力资源管理的概念

所谓人力资源管理,是指企业对人力资源的取得、开发、保持和利用等方

面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动。企业人力资源管理所关注的焦点是,如何依据发展战略及其目标,进行人与人关系的调整、人与事的配合,以充分开发和利用人力资源,激发员工的积极性和创造性,在提高企业生产率和竞争力的同时,提高员工的工作生活质量和满意度。人力资源管理包括人力资源的规划和预测,工作设计和工作分析,人员的招聘、甄选和录用,人员培训和开发,薪酬设计,绩效评估,人员调整,劳动关系的处理,人力资源的核算评估,组织文化建设等方面的工作。

(二)现代人力资源管理与传统人事管理的主要区别

人力资源管理与传统的人事管理有很大的区别。传统的人事管理工作只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管等较琐碎的具体工作,后来渐次涉及职务分析、绩效评估、薪酬制度的设计与管理、其他人事制度的制定、员工培训活动的规划与组织等。传统人事管理基本上属于行政事务性的工作,活动范围有限,以短期导向为主,主要由人事部门职员执行,很少涉及组织高层战略决策。随着时代的发展,传统的人事管理已明显不适应现代生产管理的需要,人力资源作为组织的首要资源已得到普遍的认同,人力资源管理的职能已远远超过人事管理职能。两者的区别主要表现在:

1. 管理的内容

传统的人事管理只从事雇佣关系层面的管理工作,主要工作内容是人员招聘、选拔、录取、考核、工资福利、档案管理等具体工作。

人力资源管理不仅包括雇佣关系层面的工作内容,还要从组织目标的角度,对组织中的人力资源进行规划和全方位的管理。其工作内容涉及根据组织目标进行组织设计和工作分析,制定人力资源计划,对员工进行岗前、岗中、岗后培训,指导考核评定,确定职务升降,在工作中建立沟通渠道,为员工进行职业生涯设计,等等。

2. 管理的性质

传统的人事管理属于行政事务性工作,主要是作为一个普通部门行使职能,很少涉及组织高层的战略决策。人事部门只能是收集整理员工的信息,提供给高层管理部门作为决策的参考。

人力资源管理以人中心,重视对人的能力、智慧和创造力的开发,把人力资源管理工作作为一个综合的整体。管理工作既要有战略的高度,又要有进入员工感情世界和心理活动领域的深度。管理的理念是把员工看成是有社会性的人、有自我实现愿望的人,并且对组织内员工报以帮助、服务的态度。

3. 组织中的地位

传统人事管理被看做是技术含量低、无需专长、无足轻重的工作。人事管理部门属于执行层,无决策权。

人力资源管理则既有高层工作,也在中层和低层发挥作用。在高层次方面要参与到企业高层决策中,从企业战略目标的确立到企业的人力资源规划;在中层次方面要对各部门的工作予以协调和指导;在低层次方面则要完成许许多多与员工有关的事务,在这一层次上它包含着人事管理的工作。

总之,现代人力资源开发与管理较传统的人事管理更具有战略性和主动性,更适合当今组织的管理模式与发展趋势。现代人力资源管理与传统人事管理的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项 目	人力资源管理	人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要,保障组织的长远利益实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人中心	以事为中心
视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令式的、独裁式的
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产、效益部门	非生产、非效益部门

三、人力资源管理的目标和任务

(一)人力资源管理的目标

人力资源管理的目标就是充分发挥人力资源的潜力,合理配置人力资源,调动人的积极性,提高工作效率,实现组织的发展目标。

从企业战略的角度看,人力资源管理不仅要使其目标与企业的战略目标相一致,而且还要为企业的战略目标提供人力资源保障。

从管理理念的角度看,企业要将员工视为宝贵的资源,视为企业的重要组成部分。只有对这部分资源进行有效管理,才是企业增长的重要保证。

从管理职能的角度看,人力资源管理为企业提供全方位的人力资源服务,协调并控制企业内部的人力资源流动。

从人力资源管理自身的角度看,企业的总目标是获取和保持企业的竞争优势,使企业的生产力、产品质量和服务水平在竞争中占据有利地位。要实现这一目标,企业就要尽可能地拥有高素质的员工,将人力资源合理地配置,充分发挥员工的潜力。

(二)人力资源管理的任务

人力资源管理的基本任务就是根据组织目标,制定人力资源计划,优化人力资源配置,对人力资源进行开发,采取高效的激励措施来挖掘人力资源潜能,建立人力资源有效沟通渠道,协调劳动关系,并且进行组织文化建设。企业人力资源管理的具体任务和组织内外部环境的关系如图 1-2 所示。

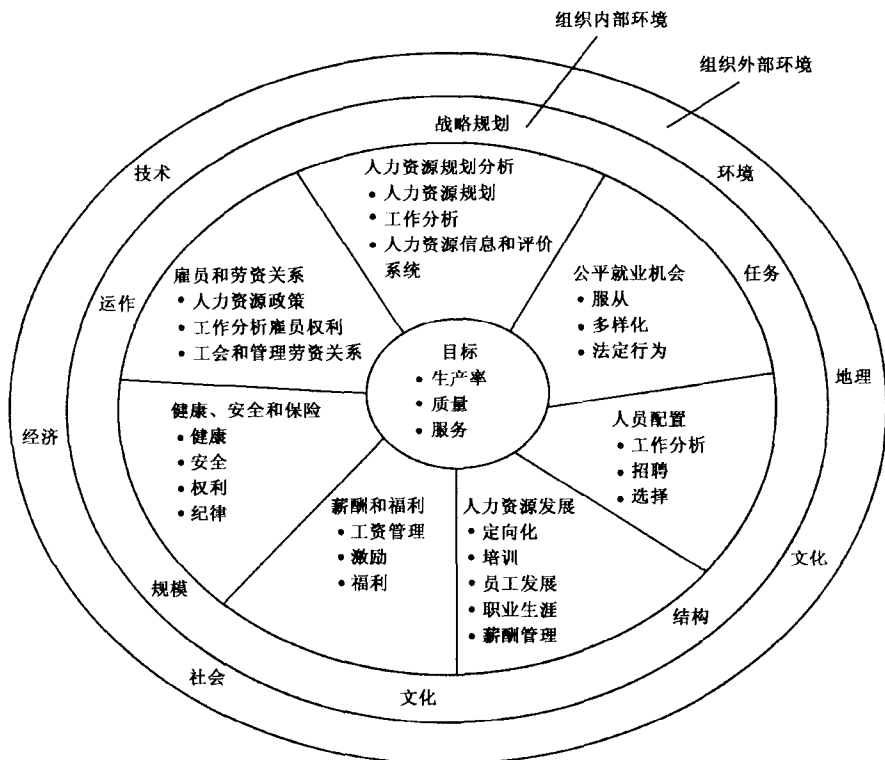


图 1-2 人力资源管理活动图

一般来说,企业人力资源管理的具体任务为:根据企业战略目标,进行组织结构的设计,制定岗位说明书,确定薪酬制度,制定人力资源计划;组织招聘、甄选、录用工作;对人员进行岗前、岗中、岗后的培训和开发,为员工进行职业生涯设计;组织绩效考核,并对考核结果进行处理,做出人力资源调整;建立员工之间、部门之间的沟通渠道,妥善处理劳动关系,负责企业文化建设。

第二节 人力资源管理理念

人力资源管理理念是指组织对人力资源进行管理的最基本原则或价值观。20世纪80年代末以来,悄然兴起的知识经济对人力资源管理提出了新要求。知识经济正在改变着传统的人力资源管理理论和方法,并催生出人力资源管理的新理念,主要有以下四种。

一、人本化管理理念

在知识经济时代,员工的积极性、主动性和创造性是企业竞争优势的源泉,这就促使人本化管理上升为管理的主流价值观,即确立人在管理中的主导地位,使企业的管理活动主要围绕调动员工的积极性、主动性和创造性来进行与展开。人本化管理理念要求更多地实行个性化管理,注重员工的工作满意度及工作、生活质量的提高,尽可能减少对员工的控制与约束,更多地为员工提供帮助与咨询,更好地为员工提供培训与发展的机会,指导员工进行职业生涯设计,帮助员工在企业中成长与发展,实现员工个人和企业整体的双赢。

“以人为本”中的“本”,我们既可以解释为“根本”,也可以解释为“资本”(人力资本)。由于作为人力资本载体的人不仅仅具有生产性,同时还具有社会性,所以对企业中的人应当视为人之“本身”,而不仅仅是作为一种资源,而是将人作为第一要素,作为第一生产力。当今科技、经济发展一日千里,谁拥有人才优势,谁就能抢占经济发展的制高点。

“以人为本”的管理是一种软管理。它注重对人的管理,注重宽松和谐的气氛,注重灵活的领导方式,承认只有人才具有无限的价值,通过尊重人、关心人、培养人、重视人、激励人,把人力资源视为比资金、产品等更重要的资源,认为人是生产力诸要素中最具主观能动性的因素,是企业在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地的重要保证。

“以人为本”的管理是一种文化控制的管理。强调通过企业文化创造宽松