

人力

资源管理

REN L I Z I Y U A N G U A N L I

主编 李冰 张鹏翔 关劲秋



哈尔滨地图出版社

人 力 资 源 管 理

RENLI ZIYUAN GUANLI

李冰 张鹏翔 关劲秋 主编

初凤荣 主审

哈尔滨地图出版社

• 哈尔滨 •

图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源管理/李冰, 张鹏翔, 关劲秋主编. —哈尔滨:
哈尔滨地图出版社, 2007. 6

ISBN 978-7-80717-649-7

I. 人… II. ①李…②张…③关… III. 劳动力资源-资
源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 092655 号

哈尔滨地图出版社出版发行

(地址: 哈尔滨市南岗区测绘路 2 号 邮编: 150086)

佳木斯大学印刷厂印刷

开本: 850 mm×1 168 mm 1/32 印张: 10.6875 字数: 300 千字

ISBN 978-7-80717-649-7

2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1~1 000 定价: 20.00 元

前 言

全球化时代来临，中国加入 WTO，原来的国内企业竞争转变为与国内外企业竞争，企业与企业间的竞争趋于白热化。21 世纪企业的竞争归根结底是人才的竞争，因而人力资源成为企业最宝贵的资源。

本书是一本概论性的人力资源管理教材，适合学习一般管理课程的大学本科生、研究生、MBA 学生及企业经理使用。

该书的特点是立足于我国国情，深入浅出、简明扼要地把人力资源管理的新理论和新方法介绍给读者，具有很强的可读性和实用性。在当前从传统人事管理到人力资源管理的轨转换型时期，对人们更新观念，并迅速掌握人力资源管理的基本理论和方法，将具有推动作用。

全书共十章，第一章为导论，在分析介绍人力资源和人力资本的区别和联系基础上，阐述了人力资源管理的概念、目标和任务。从美国、日本人力资源管理模式的特点和变化，分析人力资源管理的发展趋势。

第二章为人力资源规划，通过本章学习，了解和掌握人力资源规划的含义；制定人力资源规划的程序；人力资源供给与需求的影响因素及其预测方法。

第三章是工作分析，工作分析是人力资源管理的基础。通过本章的学习，掌握工作分析的主要方法；编写工作说明书。

第四章为员工招聘，理解员工招聘的目标和原则，熟悉员工招聘工作的一般程序，掌握招聘评估工作的内容和指标，了解各种招聘渠道的优缺点。

第五章是筛选与录用，本章理解测试甄选工具的指标，熟悉甄选的程序，初步掌握心理测验、面试和评价中心等甄选测评技术。

第六章为员工培训与开发，是人力资源管理的重要组成部分，是组织获取和增强竞争优势的重要途径，也是使组织拥有并优化人力资源的重要手段。

第七章职业生涯管理，通过本章的学习，在理解职业含义的基础上，掌握两种著名的职业选择理论；掌握个人职业计划设计的制定方法。

第八章为绩效考评，绩效考评是人力资源管理的重要内容之一。在完成本章内容的学习后，应明确绩效考评的必要性以及绩效考评的原则和程序，掌握绩效考评的方法及其优缺点。

第九章是薪酬管理，本章主要了解薪酬设计的原则、程序；通过对职位评价、薪酬调查、薪酬分级的介绍，学会薪酬设计的基本方法。

第十章为劳动关系，通过本章的学习，在理解劳动关系的内涵的基础上，掌握劳动关系的性质和类型。

在每一章的开始都配有学习目标，中间穿插着实用性表格，后面都附有本章小结及人力资源管理的案例，方便读者即学即用。

全书结构由佳木斯大学李冰副教授确定。第1，2，5，6章由李冰副教授编写；第3，4，7章由佳木斯大学关劲秋助理研究员编写；第8，9，10章由佳木斯大学张鹏翔研究员编写。全书由初凤荣教授主审。

本书在编写过程中参阅了大量参考书和文献资料，主要参考文献已列在书后。在此对有关作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中定有不妥之处，敬请读者指正批评。

作者

2007年5月

目 录

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源的基本概念	1
第二节 人力资源管理的概念、目标和任务	6
第三节 人力资源管理的演变过程	12
第四节 美国、日本人力资源管理模式比较	17
第五节 人力资源管理的发展趋势	24
本章小结	28
本章案例	29
复习思考题	32
第二章 人力资源规划	33
第一节 人力资源规划概述	33
第二节 人力资源规划的程序	39
第三节 人力资源需求预测	42
第四节 人力资源供给预测	50
第五节 人力资源规划的内容	57
本章小结	59
本章案例	60
复习思考题	62
第三章 工作分析	63
第一节 工作分析的意义	63
第二节 工作分析的过程	69
第三节 工作分析的方法	71
第四节 工作说明书和工作规范	91
本章小结	95
本章案例	96

复习思考题	97
第四章 员工招聘	98
第一节 员工招聘概述	98
第二节 员工招聘的程序	100
第三节 员工招聘的途径	107
第四节 员工招聘策略	113
本章小结	114
本章案例	115
复习思考题	119
第五章 甄选与录用	120
第一节 甄选概述	120
第二节 甄选简历	124
第三节 心理测试	128
第四节 面试	135
第五节 评价中心	143
本章小结	151
本章案例	152
复习思考题	156
第六章 员工培训与开发	157
第一节 员工培训与开发概述	157
第二节 员工培训的形式、内容与原则	163
第三节 员工培训的类型	169
第四节 员工培训的方法	172
本章小结	176
本章案例	177
复习思考题	180
第七章 职业生涯管理	182
第一节 职业及职业选择	182
第二节 职业生涯及发展理论	187
第三节 个人职业生涯管理	196

第四节 组织职业生涯管理	203
本章小结	205
本章案例	207
复习思考题	209
第八章 绩效考评	211
第一节 绩效考评概述	211
第二节 绩效考评的方法	222
第三节 绩效考评面谈	238
第四节 绩效考评的问题及防范	243
本章小结	250
本章案例	251
复习思考题	253
第九章 薪酬管理	254
第一节 薪酬管理概述	254
第二节 职位薪酬体系	263
第三节 绩效薪酬与激励薪酬	281
第四节 员工福利	286
本章小结	292
本章案例	293
复习思考题	299
第十章 劳动关系	300
第一节 劳动关系概述	300
第二节 政府、工会、职代会的作用	306
第三节 员工参与和集体谈判	307
第四节 劳动合同	314
第五节 劳动争议处理	318
本章小结	322
本章案例	324
复习思考题	329
参考文献	330

第一章 人力资源管理导论

学习目标

通过本章的学习，在分析和了解人力资源的概念和特征、人力资源和人力资本的区别和联系基础上，掌握人力资源管理的概念、目标和任务，了解人力资源管理的演变过程及美国、日本人力资源管理模式的特点和变化，掌握人力资源管理的发展趋势。

第一节 人力资源的基本概念

一、人力资源的概念

经济学把为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素通称为资源，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。

人力资源是指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和，它包括数量和质量两个方面。

为了准确地理解和把握人力资源的内涵，有必要了解人力资源的相关概念：人口资源、劳动力资源和人才资源。人口资源是指一个国家或地区的人口总体，即全部的自然人。劳动力资源是指一个国家或地区具有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和。人才资源是指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和。人口资源主要表明的是数量概念，它是人力资源、劳动力资源和人才资源的基础。人口中除了少数不具有劳动能力的以外，绝大多数都是具有或将具有劳动能力的人口，这部分构成了人力资源。人力资源按就业情况可以分为在业人员、失业人员、就学人员、服兵役人员、家庭闲居人员和其他人员。按

劳动年龄划分可以分为未达到劳动年龄的16岁以下的青少年、处于劳动年龄的青壮年和超过劳动年龄的老年人。按人力资源的实现程度可以分为潜在人力资源、现实人力资源和闲置人力资源。潜在人力资源是指就学人员和服兵役人员；现实人力资源是指未达到劳动年龄、处于劳动年龄和超过劳动年龄的在业人员；闲置人力资源是指失业人员和未到社会求职的家庭闲居人员。人力资源中处于劳动年龄的那一部分人口构成劳动力资源。而人才资源是指人力资源中杰出的、优秀的人员，着重强调人力资源的质量。一个国家、地区或组织综合实力的高低，往往取决于这部分人员的多寡和能力的发挥程度。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源之间的关系见图1-1。

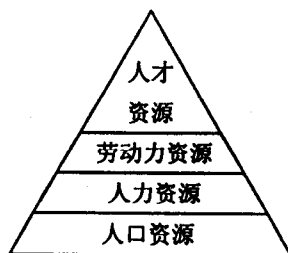


图1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源的数量关系

二、人力资源的特征

人力资源是一种特殊资源，同其他资源相比较有以下特征：

1. 自有性。人力资源属于人自身所有，具有不可剥夺性。虽然在从事雇佣劳动中，人力资源会阶段性地被雇主所使用，但劳动者仍拥有其终极所有权，这是区别于其他任何资源的根本特征。

2. 生物性。人力资源存在于人体之中，是一种“活”的资源，与人的生命特征、基因遗传等紧密相关。一般来说，从事劳动密集型岗位的劳动者对人力资源的体能要求较高，从事技术和智力密集型岗位的劳动者对其智力、情感和经验等要素要求较高。此外，人力资源生物性还表现在从个人和社会角度的人力资源的可再生性。

3. 时效性。人力资源的形成、开发、配置、使用 and 培训均与人的生命周期有关。首先，人的一生中都存在着人力资源的积累过程，但开发而被利用则仅是一生的中间阶段。其次，在这一阶段中，由于劳动者类型不同、层次不同，其发挥作用的最佳年龄段也不同。即使同为高级人才，社科类人才与技术类人才发挥作用的最佳期也不同，即使同为技术型人才，IT 产业人才与生物医学人才的最佳期也不尽一致。

再次，人力资源只有在使用中才能发挥其作用，它不能像物质财富那样储存起来。如果是体力型的人力资源，不能使用不仅会造成浪费还要消耗其他资源来维持它。作为智力型的人力资源，如果长期得不到开发使用，不仅会造成浪费，还可能因跟不上时代步伐而贬值。此外，一个人在一天中的不同时段，其特点也不一样，因而要求我们合理使用，使人的不同阶段的潜能得到最大限度发挥。最后，人力资源的时效性也与其他管理手段有关，有效的管理能够长期使人力资源发挥最佳功效，无效的管理则会导致人力资源的浪费和流失。就是对于同一个人，不同时期不同的激励方式也可带来不同的效益。

4. 创造性。人力资源区别于其他资源的最本质特征在于它是“有意识的”。通过其智力活动，具有巨大的创造力，它不仅丰富了人们的生产和生活资料，而且不断增强着人自身的能力。人力资源的这种创造性特征，从社会角度，要求给予科学的制度安排和制度创新来调动人的积极性和有效地配置资源；从企业角度要求给予恰当的激励以提高人力资源使用效益；从个人角度要求增加智力投资，选择最适合自己的专业，以使人力资本投资收益最大化。

5. 能动性。从人力资源开发的角度看，作为主体的人既是被开发、被管理的对象，又是自我开发、自我管理的主体。作为被开发的对象，人力资源开发的广度和深度，取决于一定社会的外部制度性环境条件。劳动者的劳动力是被开发的对象，而开发的主体是社会、企业和单位。作为自我开发的主体，劳动者个人的主观能动性对于人力资源开发的效果具有重要的影响。在此，劳动者个人成为

开发的主体，劳动者的能力成为开发对象。在一定条件下，人力资源开发程度和效果，取决于个人的家庭影响和个人因素。可见劳动者的自我开发与被开发是相互联系、不可分割的整体。

6. 连续性。就物质资源而言，人们对其进行一次、二次开发后形成相对固定的产品，就此资源和产品而言开发到此结束。但人力资源则不同，除了前述生物学意义上的生产再生产含义外，人力资源还是个可连续开发的资源，尤其是智力型人力资源，其使用过程本身也就是开发过程。在知识更新周期缩短、社会经济日趋国际化的时代，人力资源管理者应把自己管理的对象视作需要不断开发的资源，不断地加以有效开发利用，才能使人力资源价值不断增值。

三、人力资源与人力资本

现代人力资源管理理论以人力资本理论为根据，人力资本理论是人力资源管理理论的基础部分和重要内容，两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和发展理论中的作用而产生的，因而常有人将两者相提并论。

人力资本理论的“原始形态”可追溯到西方经济学的开山鼻祖亚当·斯密。他提出学习一种才能需要教育。虽然他未明确提出人力资本概念，但从人的才能形成的实质上看，“人的才能”实际上就是指“人力资本”。

人力资本理论的创始人是美国芝加哥大学教授舒尔茨，他在1960年出任美国经济学会会长时，发表了《人力资本投资》的就职演说，该演说精辟地阐述了他关于人力资本的观点。舒尔茨认为，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。这种理论突破了只有厂房、机器等物质资源才是资本的概念，把国家、地区和企业在教育、保健、人口、迁移等方面投资形成的人之能力的提高和生命周期的延长也看做为资本的一种形态。当代经济学家普遍接受了舒尔茨的观点，他们认为，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，唯独人力资源才是企业和国家发展之根本。

人力资本总体而言具有以下特点：

(1)人力资本与其所有者是天然不可分的，是寄寓在劳动者身上的一种生产能力。

(2)人力资本能够为其所有者带来持久性的收入。

(3)人力资本是通过人力资本投资形成并积累的，是投资的产物。但花费相近的投资所形成的人力资本可能存在差异。

(4)人力资本投资与物质资本投资相似，投资者也需承担投资风险，花费相近的投资所获得的回报可能存在差异。

(5)人力资本的价值信息难以测度并易于隐藏，如管理能力、知识等，因而人力资本定价问题始终是经济学和管理界的一个悬而未决的难题。

(6)绝大多数人力资本是专用的，因而人力资本所有者运用人力资本时，通常经过协作方式进行。组织的重要职能就是整合不同专用属性的人力资本以达到整体效能最大化。

人力资本是由投资产生并由使用者在某种价值标准衡量，可在劳动力市场上按市场规则进行评估的能力和技能。而人力资源是劳动者在劳动活动中运用的体力和脑力的总和。按照马克思经济理论，劳动力价值不具有直接社会性。

人力资源作为一种经济资源具有稀缺性与有用性，是经过一定时期而形成的体力、智力等生产要素资源形式，强调人力作为生产要素在生产过程中的创造能力。人力资本首先是一种资本，是通过投资而形成的，强调某种代价与获得成本间关系，强调投资的代价可以在提高生产力的过程中以更大的收益收回。

具体来讲，人力资源与人力资本有以下四点区别：

(1)概念的范围不同。人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源。自然性人力资源是指未经任何开发的遗传素质与个体；资本性人力资源是指经过教育、培训、健康与迁移等投资而形成的人力资源。人力资本是指所投入的物质资本在人身上所凝结的人力资源，是可以投入经济活动并带来新价值的资本性人力资源。人力资本存在于人力资源之中。

(2) 关注的焦点不同。人力资源关注的是价值问题，而人力资本关注的是收益问题。

(3) 性质不同。人力资源所反映的是存量问题，而人力资本反映的是流量和存量问题。

(4) 研究角度不同。人力资源是将人力作为财富的源泉，是从人的潜能与财富的关系来研究人的问题。而人力资本则是将人力作为投资对象，作为财富的一部分，是从投入与收益的关系来研究人的问题。

第二节 人力资源管理的概念、目标和任务

一、人力资源管理的概念

人力资源管理可以分为宏观和微观两个层次。宏观人力资源管理是指一个国家或地区通过建立一系列政策、法律制度和行政法规，采取一些必要措施促使人力资源的形成，为人力资源的形成和开发利用提供条件，对人力资源的利用加以协调，使人力资源的形成和开发利用与社会协调发展。如我国的计划生育和人口的规划管理、教育规划管理、职业定向指导、职业技术培训、人力资源的宏观就业与调配、劳动与社会保障等就是我国进行宏观人力资源管理的具体体现。微观人力资源管理是指一个组织对其所拥有的人力资源进行开发和利用的管理。本书所研究的是微观人力资源管理。

目前，人们在理解人力资源管理概念的过程中，似乎陷入了一种两难的境地。一方面，人们想把人力资源管理与传统的人事管理相区别，否则不足以让人接受；另一方面，却又看不出人力资源管理的学科体系与传统人事管理的学科体系有多大区别，以至于有人说人力资源管理就是传统的人事管理，二者是一回事。

我们认为，现代人力资源管理是超越传统人事管理的全新的管理模式。人力资源管理是指在本思想指导下，通过招聘、选择、培训、考评和薪酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运

用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标的实现与组织成员发展的最大化。

现代人力资源管理与传统人事管理的差别，不仅仅是名词的转变，二者在性质上已有了本质的差异。现代人力资源管理更具有战略性、整体性和未来性，它从被看做为一种单纯的行政事务性管理活动的框架中脱离出来，根据组织的战略目标制定人力资源规划与战略，人力资源管理部门直接参与企业战略决策，并成为组织生产效益的部门。现代人力资源管理与传统人事管理的区别可用表 1-1 说明。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项目	现代人力资源管理	传统人事管理
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，保障企业的长远利益实现	保障企业短期目标的实现
模式	以人中心	以事为中心
性质	战略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
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
对待员工的态度	尊重、民主	命令、独裁
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

二、人力资源管理的目标和任务

美国学者经过多年研究，认为人力资源管理包括四大目标：

1. 建立员工招聘和选择系统，以便能够雇佣到最符合组织需要的员工。
2. 最大限度地挖掘每个员工的潜质，既服务于组织目标，也确保员工的事业发展和个人尊严。
3. 留住那些通过自己的工作绩效帮助组织实现目标的员工，同时排除那些无法对组织提供帮助的员工。

4. 确保组织遵守政府有关人力资源管理方面的法令和政策。

根据美国学者的观点,我们认为组织人力资源管理的目标应包括以下三个方面:

1. 保证组织人力资源管理的需求得到最大限度的满足。
2. 最大限度地开发和管理组织内外的人力资源,促进组织的持续发展。
3. 维护与激励组织内部的人力资源,使其潜能得到最大限度的发挥,不断提升其人力资本的价值。

为了保证组织人力资源管理目标的实现,必须明确人力资源管理的任务。归纳起来,人力资源管理的任务有以下六项:

1. 规划。是以组织总体目标为依据,在分析现有人力资源的基础上,对组织未来的人力资源供给和需求进行预测和决策,进而确定组织人力资源发展目标,以及达成目标的措施的过程。

2. 吸收。是指根据组织的工作需要和条件允许来招聘、选拔和录用员工的过程,它是组织整个人力资源管理活动的基础。

3. 保持。主要是通过薪酬、福利和职业计划等措施激励和维持员工的工作积极性和责任心,提高员工的工作满意度,保证员工的工作生活质量。

4. 开发。通过人力资源开发与培训,提高员工的知识和技能水平,挖掘员工的潜在能力,不断提升员工的人力资本价值。

5. 考评。通过价值评价体系及评价机制的确定,对员工的工作绩效、工作表现和思想品德等方面进行评价,使员工的贡献得到承认。

6. 调整。为了让员工保持所要求达到的技能水平和良好的工作态度,以考评结果为依据,对员工实行动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退休和解雇等。

在以上六项任务中,规划是整个人力资源管理活动的核心。在制定人力资源规划时,要坚持人力资源规划服从于组织战略规划的原则。同时,要注意分析各项任务之间的相互关系和相互作用,从人力资源管理的整体和全局上看问题,处理好各项任务之间的关系。

三、人力资源管理的意义

1. 通过合理的管理，实现人力资源的精干和高效，取得最大的使用价值。并且指出：人的使用价值达到最大，人的有效技能最大地发挥。

2. 通过采取一定措施，充分调动广大员工的积极性和创造性，也就是最大限度地发挥人的主观能动性。调查发现：按时计酬的员工每天只需发挥自己 20%~30% 的能力，就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性，其潜力可发挥出 80%~90%。

3. 培养全面发展的人。人类社会的发展，无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展，最终目的都要落实到人——一切为了人本身的发展。目前，教育和培训在人力资源开发和管理中的地位越来越高，马克思指出，教育不仅是提高社会生产的一种方法，而且是造就全面发展的人的唯一方法。

实际上，现代人力资源管理的意义可以从三个层面，即国家、组织、个人来加以理解。目前，“科教兴国”、“全面提高劳动者的素质”等国家的方针政策，实际上，谈的是一个国家、一个民族的人力资源开发管理。只有一个国家的人力资源得到了充分的开发和有效的管理，一个国家才能繁荣，一个民族才能振兴。在一个组织中，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。针对个人，有个潜能开发、技能提高、适应社会、融入组织、创造价值，奉献社会的问题，这都有赖于人力资源的管理。

我们不从宏观层面和微观层面，即国家和个人来谈人力资源管理，而是从中观层面，即针对企业组织来谈现代人力资源管理。因此，我们更为关注现代人力资源管理对一个企业的价值和意义。在这里，我们认为现代人力资源管理对企业的意义，至少体现在以下几方面：

1. 对企业决策层。人、财、物、信息等，可以说是企业管理关注的主要方面，人又是最为重要的、活的、第一资源，只有管理好了“人”这一资源，才算抓住了管理的要义、纲领。