

REN LI ZI YUAN KAI FA YU GUAN LI

人力资源开发与管理

彭松森 陈海燕 崔永刚 编 著

山东人民出版社

人力资源开发与管理

彭松森 陈海燕 崔永刚 编著

山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源开发与管理/彭松森, 陈海燕, 崔永刚编著.
—济南: 山东人民出版社, 2007. 1
ISBN 978 - 7 - 209 - 04165 - 2

I. 人... II. 彭... III. ①劳动力资源—资源开发
②劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 163234 号

责任编辑: 王金凤

装帧设计: 周云龙

人力资源开发与管理

彭松森 陈海燕 崔永刚 编著

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社址: 济南市经九路胜利大街 39 号 邮编: 250001

网址: <http://www.sd-book.com.cn>

发行部: (0531) 82098027 82098028

新华书店经销

山东省恒兴实业总公司印刷厂印装

规格 32 开 (140mm × 203mm)

印张 11.25

字数 270 千字

版次 2007 年 1 月第 1 版

印次 2007 年 1 月第 1 次

印数 1—3000

ISBN 978 - 7 - 209 - 04165 - 2

定价 18.00 元

如有质量问题, 请与印刷厂调换。电话: (0531) 87088543

目 录

第一章 绪论	1
第一节 人力资源的含义与特点.....	1
第二节 人力资源的开发与管理的意义.....	5
第三节 人力资源管理的基本职能	15
第四节 人力资源管理与传统人事管理的区别	17
第五节 人力资源管理面临的挑战及发展趋势	20
第六节 美日人力资源管理模式比较	27
第二章 人力资源管理战略与规划	32
第一节 人力资源管理战略的意义	32
第二节 人力资源规划的含义与作用	36
第三节 人力资源规划的内容和过程	40
第四节 组织机构的绘制	44
第五节 人力资源规划预测技术	54
第三章 工作分析	61
第一节 工作分析概述	61
第二节 工作分析的程序	64
第三节 工作分析的方法	69
第四节 工作分析的结果	75
第四章 员工招聘	84
第一节 员工招聘概述	84

第二节	招聘信息的收集与整理	92
第三节	招聘渠道与来源	94
第四节	员工选拔	109
第五节	员工录用	120
第五章	员工培训	126
第一节	员工培训的目的、意义和原则	126
第二节	员工培训的内容和种类	134
第三节	培训程序	143
第四节	培训方法	148
第五节	培训管理	154
第六章	绩效考核	161
第一节	绩效考核概述	161
第二节	绩效考核方法	169
第三节	绩效考核的实施	180
第七章	员工激励	189
第一节	激励的过程	189
第二节	激励理论	199
第三节	员工激励的主要方法	207
第八章	薪酬福利管理	219
第一节	薪酬管理基本理论	219
第二节	薪酬设计	234
第三节	福利管理	247
第九章	劳动关系	256
第一节	劳动关系概述	256
第二节	劳动关系管理的变迁与发展	269
第三节	劳动争议的处理	280

第十章 职业生涯管理	289
第一节 职业生涯管理的基本问题.....	289
第二节 职业生涯管理相关理论.....	300
第三节 职业生涯规划.....	306
第四节 职业、职位变动.....	312
附录一 求职者应注意的问题及应试方法	318
附录二 人力资源管理规章制度案例	329
主要参考书目	352

第一章 绪 论

第一节 人力资源的含义与特点

一、人力资源的含义

(一) 人力资源的定义

人力资源（简称 HR）是指一定范围内的人所具备的劳动能力的总和，也称人类资源或劳动力资源、劳动资源。这种劳动能力，构成了其能够从事社会生产经营活动的要素条件，是社会经济活动的主体。

(二) 人力资源的范围

一个社会的人力资源，由下列八个部门构成：

第一，处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“适龄就业人口”。

第二，尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口，即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

第三，已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

这三部分人，构成“就业人口”总体。

第四，处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会

劳动的人口，这部分可以称为“求业人口”。求业人口与前三部分一起，构成“经济活动人口”。

第五，处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口，即“就学人口”。

第六，处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

第七，处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

第八，处于劳动年龄之内的其他人口。

这八个部分统称劳动力人口，即人力资源。

在上述人力资源中，前四部分是经济活动人口，构成现实的社会人力资源供给，这是直接的、已经开发的人力资源；后四部分并未构成现实的社会人力资源供给，他们是间接的、尚未开发的、处于潜在形态的人力资源。

（三）人力资源总量

人力资源作为一个经济范畴，具有量的规定性和质的规定性，即包含数量和质量两个方面的内容。人力资源作为某个人口总体所具有的劳动能力的总和，其总量也就是数量、质量二者的乘积。即：

人力资源总量 = 劳动力人口数量 × 质量

出于计量的需要，可以采用下述公式：

人力资源总量 = $\sum$ 某等级劳动力人口数量 × 劳动力人口质量

人力资源总量 = 劳动力人口数量 × 劳动力人口平均质量

人力资源质量，是一个极其重要的范畴。对于一般经济活动来说，都需要一定的数量和质量的人力资源来从事。人力资源的数量可以满足经济活动的数量要求，而具有特定质量水平的供给则可以完成一定难度的经济活动。具体来说，人力资源数量与质量有着以下关系：其一，复杂劳动等于倍加的简单劳动，即高质量的人力资源可以创造出大大多于同等人数低质量

者的财富；其二，高质量的人力资源具有较高的操作能力，能够完成许多同等人数低质量者的低水准工作，对低质量者替代性强；其三，低质量的人力资源操作技能差，不能完成高质量者的工作，对高质量者根本没有替代性。因此，高质量的人力资源对经济活动非常重要。

这里需要注意的问题是，要获得高质量的人力资源，就要付出较大的生产成本；而且高质量人力资源又具有稀缺性，如果这种资源的供给不被需求所吸收，就会对个人与社会造成巨大的浪费。

二、人力资源的特点

（一）人力资源的基本特点

人力资源的基本特点，包括生物性和社会性两个方面。

生物性。人力资源存在于人体之中，是一种“活”的资源，它与人的自然生理特征相联系。这一特点是人力资源最基本的特点。人力资源的生产，基于人口再生产这种生命过程，其接受教育也需要一定的智力为前提；人力资源的使用，更受到人的自然生命特征的限制，如身体疲劳程度、人身安全、劳动卫生、工作时间等。

从人力资源周期运行的角度看，人力资源的生物性还体现为人力资源的再生性，它是通过人口总体内各个个体的不断替换更新和“人力资源耗费→人力资源生产→人力资源再次耗费→人力资源再次生产”的过程实现的。

社会性。人力资源具有社会性。从一般意义上说，人口、人的劳动能力和“人力”这种资源，都是人类社会活动的结果，又都构成人类社会活动的前提。从社会经济运行的角度看，人类劳动是群体性劳动，不同的个人分别处于各个劳动组织之中，这构成了人力资源社会性的微观基础。从宏观上

看,人力资源是处于一定社会范围的,它的形成要依赖社会,它的配置要通过社会,它的使用要处于社会的劳动分工体系之中。

对于人力资源的使用,从直接的角度看,是属于某一个社会经济单位的具体的事。社会对于这种活的能动性资源,则提供开发与管理的的外部条件和市场,并在一定程度上构成其竞争环境。

(二) 人力资源的资源特点

智能性。人力资源包含着智力的内容,即具有智能性,这使得它具有了强大的功能。因为人类创造了工具、创造了机器,把物质资料改造成为自己的手段,即通过自己的智力使自身人体器官得到延长和放大,从而使得自身的能力无限扩大,推动数量巨大的物质资源,取得巨大的效益。在当今科学技术日新月异、社会已经进入知识经济时代的情况下,人力资源的智能性就不仅仅具有“效益巨人”的优异性,而且关系着个人、用人单位以至国家的生死存亡,具有须臾不可离的重要特征。

人类的智力具有继承性,这使得人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移,得以积累、延续和进一步增强。

个体差异性。个体差异性,即不同的人力资源个体在个人的知识技能素质、劳动参与率倾向、劳动供给方向、工作动力、工作行为特征等方面均有一定的差异。人的个体差异性,会导致社会人力资源需求岗位对其的选择产生一定的差异。

市场配置人力资源,可以在微观层次上通过个人与用人单位的相互选择,完成有差异和有针对性的配置,从而达到人力资源的优化配置,达到人力资源与物质资源及资本的合理配置,取得较好的经济效益和社会效益。

●**时效性。**人力资源具有时效性，它的形成、生产、开发和使用，都具有时间方面的限制。

从个体的角度看，人具有生物有机体的生命周期，作为人力资源，能够从事劳动的自然时间就被限定在生命周期的其中一段。人在能够从事劳动的青年、壮年、老年的不同时期，其劳动能力也有所不同。

从社会的角度看，在各个年龄组人口的数量以及他们之间的联系方面，特别是劳动人口与被抚养人口的比例方面，也存在着时效性的问题。由此，就需要考虑动态条件下社会人力资源总体在生产、发掘、配置、使用等各项运动环节的相对平稳性以及合理的超前性。

第二节 人力资源的开发与管理的意义

一、人力资源的地位

（一）人力资源是财富的源泉

人力资源在经济和社会发展中的重要作用，历来为经济学家所重视。著名古典经济学家亚当·斯密指出，人的能力是一种“资本”，人们经过学习得到的有用才能，可以变成社会财富的一部分。马克思揭示了价值的来源，指出劳动力是一种创造价值的力量，是一种能产生比自己具有的价值更多的价值的源泉。苏联经济学家斯特鲁米林将“劳动力资源”的概念运用于社会经济计划之中，在20世纪20年代就写出了世界上人力资本领域的第一篇论文——《国民教育的经济价值》。

（二）人力成为资本

20世纪50年代末至60年代，人力资本理论开始形成，而后获得较大的发展并受到多方面的重视。这一理论认为，资

本有两种形态：物质形态和非物质形态，非物质形态的资本即人力资本，对人力进行投资（诸如教育、卫生保健、迁移等）可以使之形成生产能力，从而增加经济效益。日本学者名和弘彦指出，向教育投资是提高劳动力的生产能力的活动，由此使得劳动力的知识、技能得以形成和得到积累。人力资本理论的产生，说明经济学家、政府和企业都看到了人力要素在经济和社会发展中的重要作用，他们高度重视人力资源，力图通过对人力的投资来取得更大收益，维持和促进经济的增长。

（三）人力资源成为战略资源

人力资源是关系着各国经济社会发展的重大问题，也是引起国际社会高度关注和重视的普遍性问题，研究人力资源问题的现实意义巨大。搞好人力资源的开发、利用和管理，成为关系到国民经济的发展、关系到经济现代化进程的一项战略性的任务。

21 世纪的第一个年头，著名的国际组织——亚洲和太平洋国家经济社会理事会（APEC）年会在我国召开，中心议题就包括人力资源能力开发问题。在我国的金融中心、产业中心上海，中国国家主席江泽民就人力资源能力开发问题做了主题发言。这说明，人力资源已经具有更高的地位、更重要的作用和更为实际的效果，成为国际性的重大问题。

二、人力资源管理的必要性

当今世界，无论是发达国家还是发展中国家，对人力资源的战略意义都有了极为深刻的认识，这种认识对于一个国家来说，已转化为各种政策导向，对于企业或其他社会组织来说，已转化为实际行动。几乎世界所有的有识之士都一致认为，21 世纪将是人力资源的世纪，人力资源问题将主导整个 21 世纪甚至更为遥远。之所以如此，是由于以下几个方面的

原因。

（一）时代发展召唤人力资源管理

随着人力资源需求变化。知识、技能、责任的需求增加使企业对人的需求已经不再是简单的量的要求，更重要的是对知识、技能、责任的需求。在信息化、国际化的趋势下，中国企业尤其要强调对员工责任意识的需求，即职业道德感的健全。

随着组织扁平化、业务流程重整、虚拟式组织与员工心理承受力和适应力。20世纪90年代企业增强竞争力的四大法宝是品质、服务、团队精神和市场反应速度，其中对市场的反应速度则是关键的因素。为了提高企业的反应速度，企业越来越扁平化，组织运行的程序也越来越少。其次，业务流程再造成为企业提高反应速度的重要手段。传统的企业是根据目标和部门的各项功能来构建组织机构，强调专业化分工，结果随着企业规模的扩大出现了机构林立、效率低下、信息流动不畅等弊端，现代的人力资源管理要从业务流程的角度进行组织构建，如何通过组织的构建使业务流程更通畅、反应更快，是考核组织机构合理性的标准。通过对业务流程的分析，检验和筛除多余机构，是现代企业增强反应能力所必须进行的。另一方面，近几年虚拟企业的大量出现也成为企业组织形式的一大变化。许多市场销售达几十亿、上百亿的大公司不再设立自己的生产车间，而是通过贴牌等形式降低企业运行成本，甚至在销售上也采取了销售公司买断等形式，这是组织的虚拟化。随着组织的扁平化、虚拟化、业务流程再造，必然涉及员工的心理承受能力和适应能力。如何通过人力资源管理来提高员工的心理承受能力和适应能力，关系到企业是否能够适应市场进行有效变革。

随着企业与员工：由单一契约到利益共同体。在激烈的竞争环境中，企业不仅需要与其合作者建立利益共同体关系，还

需要与员工建立利益共同体关系，这就必须涉及长期报酬的问题。采用何种利益机制使企业与员工能更好地结合，不让员工沉淀，同时又必须激活员工，使企业能够吸纳和留住人才，并以合适的方式进行合理淘汰，是21世纪人力资源管理的一项新课题。

●沟通、新领导行为、第五项修炼、企业文化、团队。沟通、新领导行为、第五项修炼、企业文化、团队都是现代企业发展所带来的新课题，如何使人力资源管理适应这些新变化都是我们所必须研究的课题。

●品质与创新。企业的创新有四种牵引力：机会牵引人才、人才牵引技术、技术牵引产品、产品牵引更多更大的机会。企业要在竞争中取胜，必须不断的创新，提高产品的品质，而创新工作必须由人来完成，这就要求企业根据自身的发展目标，吸引并留住大量人才，这也给人力资源管理带来新的研究课题。

●学习型组织的发展。在企业内部如何进行员工的自我开发和管理，如何进行潜能开发，如何使企业成为学习型组织，是人力资源管理研究的又一课题。

●区域化、国际化人力资源管理，外派人员管理与本土人员管理。企业发展进入到区域化、国际化以后，必然会涉及到跨文化的人力资源管理，包括企业员工被派往海外或其他地区，对外派人员与本土人员如何分别进行管理，这是企业跨区域发展对人力资源管理的一项基本课题。

（二）竞争压力迫使人力资源管理

目前，世界经济趋向全球化。世界经济的全球化过程和各个国家的开放过程，要求组织管理部门降低管理成本以减少竞争压力和增强竞争能力。组织的人力资源成本已成为组织总成本的很大部分，而非人力资源成本在总成本中的份额相对减

少。随着社会、经济，特别是科学技术的迅速发展，人力资源成本不仅在总成本中的比例很大，而且还在迅速地增加。

此外，对于不同的组织而言，人力资源成本在总成本中的比例是不一样的，制造业的人力资源成本构成比服务部门稍低一些，而大学里的人力资源成本构成比例则可以高达 80%。因此，降低人力资源成本、提高组织效益已成为管理的当务之急。这一点对学校、公共行政机关以及服务性部门和机构就更为重要，因为他们的人力资源成本的构成比例更高。

（三）技术革新导致人力资源管理

一个不争的事实是，无论是现在还是将来，经济的发展越来越依赖于科学和技术、知识与技能。高新科技产业更是如此。21 世纪是知识经济的时代，这不仅要求员工尤其是技术人员掌握新的科学知识和技术能力，而且更重要的在于要求员工深入而快捷地掌握和应用这些知识和技能。这就导致了两个问题：第一，随着这种技术革新的发展和知识更新速度的加快，人们有更多的职业选择机会；第二，伴随着这种发展以及职业选择机会的增加，人力资源管理活动的频繁程度加剧，而且这种活动对科学技术的要求与它的反应程度也更高了，进而提高了人力资源成本。

（四）人口老龄化需要人力资源管理

世界性的人口老龄化倾向十分明显，而中国随着改革开放的深入，人们收入水平的提高，医疗条件的改善，人的寿命也在不断延长，再加上中国贯彻执行计划生育政策，婴儿出生率下降，使得中国的人口老龄化现象日益突出。按照世界卫生组织的规定，一个地区 60 岁以上的人占本地区总人口的 8%，则该地区就进入了人口老龄化的地区，而中国一些经济比较发达的地区，60 岁以上的人口占总人口的比例早已超过 8%。这就要求人力资源管理和开发能够有效地从理论和实践上支持和

促进各方面的人员更好地参加工作，尤其是妇女、青年、少数民族者和已离退休者。针对这些情况和要求，人力资源管理部門必须及时改革管理制度，制定相应的新型而灵活的管理制度，如强化岗前教育、提供良好的培训、实行弹性工作制、减少工作日、缩短工时，延长假日等。

三、我国人力资源开发与管理意义

我国是一个具有 13 亿人口、8 亿人力资源和 7 亿多劳动者大军的人力资源大国，是世界上头号人力资源大国。随着全面改革和全面推行市场经济，我国正在迅速走向现代化和国际化。这是我们的基本国情。在这一格局下，处理好人力资源问题极为重要，也极为迫切。

改革开放以来，中国的经济取得了令世人瞩目的巨大成就，它不但创造了中国发展史上的辉煌，探索和正在走出具有中国特色的社会主义市场经济道路，而且在世界的经济增长中越来越令人刮目相看，正在创造着一个新的辉煌。中国的经济能否长期保持持续稳定增长的势头，创造巨大的社会财富？中国能否在加入 WTO 后利用好这一重大机遇，尽快成为世界经济强国？中国能否迅速提高科技实力，在信息时代实现国际水平的现代化？这些都对中国的人力资源开发利用和管理提出了紧迫的要求和严峻的挑战，同时也提供了广阔的前景。

（一）有利于把人口压力转化为财富

我国作为世界第一人口大国，肩负着养育 13 亿人口和提高其生活质量的重大任务。这种巨大的人口压力与我国尚不发达的经济水平，决定了我国必然存在诸多经济社会问题。

我国人口数量巨大，相应地必然是人力资源的数量巨大。从人力开发的角度看，这是一种非常丰富的资源；但是从解决人“口”的生活与人“手”的供给（亦即对于社会就业岗位

的提供)角度看,则是一种异常巨大的压力。尽管我国的经济增长很快,从总量上看排名居世界前列,但人口增长速度非常快,使经济发展的很大一部分被快速形成的新增人口和新增劳动力所消耗,大量的建设规模和资本投入不足以对付日益扩大的劳动就业需求。

据我国第五次人口普查的数据,2000年我国大陆人口的数量已经达到12.658亿人,超过20世纪80年代前期提出的“控制在12.5亿”的目标。我国人口过剩的趋势会长期存在,据预测,到2040年左右我国的人口将达到16亿,届时人口老龄化也达到高峰,老年人口将占全部人口的27%左右,人口负担极其沉重,这无疑给我国的国民经济和社会发展带来巨大的压力。

因此,解决好我国的人口与人力资源问题,将沉重的包袱转化为巨大的财富,将消极的压力转化为经济社会发展的强大动力,是21世纪中国既重大又紧迫的课题。这就要求我们必须搞好人力资源的开发与管理。

(二) 有利于完成改革的艰巨任务

从经济社会发展的总体格局看,我国正处于一个全面完成市场经济体制建构的时期。

从我国社会经济结构主体——国有经济的角度看,深化改革和建立现代企业制度,将使我国人力资源的开发利用效能大大提高。我国国有企业的改革方向,是建立适应市场经济要求的“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度,企业通过建立现代企业制度,从根本上转换经营机制,真正成为独立的法人实体和市场竞争的主体。通过改革、改组、改造和强化现代管理,企业将逐步完成进入市场经济轨道的任务。这种改革依靠一大批优秀和廉洁的现代企业家,依靠一大批高质量的技术创新人才和经营管理人才。如何搞好对