

21世纪高职高专规划教材

工商管理系列

人力资源 管理实务

主编 林红 陈晖

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICE

21世纪高职高专规划教材

工商管理系列

人力资源 管理实务

主编 林红 陈晖

副主编 黄建红

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICE



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实务/林红, 陈晖主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 4
21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列
ISBN 978-7-300-20883-1

I. ①人… II. ①林… ②陈… III. ①人力资源管理—高等职业教育—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 036336 号

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

人力资源管理实务

主 编 林 红 陈 晖

副主编 黄建红

Renli Ziyuan Guanli Shiwu

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京昌联印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2015 年 4 月第 1 版
印 张	19.5 插页 1	印 次	2015 年 4 月第 1 次印刷
字 数	456 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

美国钢铁大王卡内基曾经说过：“如果将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我的组织人员，四年之后，我仍将是一个钢铁大王。”在知识经济时代，组织之间的竞争归根到底是人才的竞争。谁拥有了人才，谁能吸引和留住高素质人才，谁能选好人、用好人，谁就掌握了企业制胜的法宝。正如管理大师彼得·德鲁克所言：“企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分发挥人力资源以做好工作。”《人力资源管理实务》就是一本实用性较强的有关企业如何吸引、利用、开发和保持高素质人力资源的现代理念、合理流程和科学方法的教材。

本书作为专业基础课教材，结合了我国人力资源管理的现实和高职高专教育的层次，对人力资源管理广泛的内容体系进行了概括和选择，重在介绍人力资源管理的总体结构和实务操作。设计原则是理论够用、强化应用、培养技能。在借鉴国内外同类教科书精华的基础上，采用项目化任务驱动的编写手法，对人力资源管理的框架有所突破，对其体系、结构和内容作了重新编排，结合与知识能力结构相宜的案例，使本书更通俗易懂、生动有趣。同时，突出实操性和实务性环节以及技能训练，更具高职教学的特色，符合实际教学要求。

本书每个项目都有“学习目标”、“任务导入”、“任务提示”、“任务小结”、“关键术语”、“技能自测”、“案例分析”等，强化教学内容，提高学习效果。“阅读材料”对深入理解和巩固所学知识有极大的帮助。每个项目后都有一个“实训操作”，加深学生对人力资源管理的理解，提高学生在实际工作中灵活运用人力资源管理知识的能力。

本书在编写过程中突出以下特点：

(1) 课程结构上,注重课程体系的完整性和规范性。本书系统阐述了人力资源管理各个方面的知识与实践应用,课程结构完整规范,逻辑顺序设计合理。

(2) 教学内容上,注重理论与实践的结合。“任务导入”、“课堂讨论”、“技能自测”、“案例分析”和“实训操作”,可以逐步引导学生根据教材学习成果进行社会实践活动,既有助于学生提高人力资源管理的理论素养和职业素养,又能增强学生人力资源管理的实践能力。

(3) 教学手法上,采用项目化任务驱动式教学,以案例导入,教学过程紧紧围绕工作任务展开,实务操作性强,有利于学生职业技能的提升。

(4) 教学工具上,采用图表结合的方式,对问题进行最直观的描述,一目了然,使复杂问题简单化。

本书由林红、陈晖主编,具体内容 by 下列人员编写完成:林红负责编写课程导入、项目一、项目二、项目五、项目七,陈晖负责编写项目三,黄建红负责编写项目四和项目六,李静负责每项任务的课堂讨论题、技能自测题、案例分析题的设计和选编。

由于人力资源管理涉及的内容广泛,加之编者经验及水平有限,书中难免出现疏漏与错误,恳请广大读者批评指正,以使本书能够得到不断完善和提高。

在本书的编写过程中,编者参阅并引用了国内外许多学者的有关著作,在此表示由衷的感谢!本书从构思、撰写到出版,凝聚了整个团队的辛勤努力,感谢我们编撰团队的老师们;同时感谢给予无私帮助的初蓓老师、王海燕老师等,尤其感谢王志伟老师的无私指导;还要感谢中国人民大学出版社编辑们细致的工作。

林 红

2014年9月7日于无锡

目 录

课程导入

人力资源管理基础知识 / 1

任务一 把握人力资源的含义 / 2

任务二 明确人力资源的特征 / 6

任务三 掌握人力资源管理的含义和内容 / 8

项目一

工作分析与职务设计 / 17

任务一 熟悉工作分析与职务设计 / 19

任务二 掌握工作分析的方法 / 25

任务三 编制职位说明书 / 30

项目二

人力资源规划 / 39

任务一 了解人力资源规划体系 / 41

任务二 进行人力资源供需预测 / 47

任务三 制定人力资源规划 / 55

项目三

招聘与选拔 / 60

任务一 认识人员招聘的基本原则及程序 / 60

子任务一 发挥招聘的作用 / 62

子任务二 遵循招聘的基本原则 / 63

子任务三 掌握招聘工作的程序 / 65

任务二 开展招聘工作 / 73

子任务一 制定并实施招聘计划 / 74

子任务二 选择招聘渠道 / 75

子任务三 评估招聘效果 / 80

任务三 选拔与录用人员 / 85

子任务一 把握人员选拔的标准与过程 / 86

子任务二 掌握人员选拔的技术与方法 / 89

子任务三 人员的录用 / 97

项目四

员工培训与开发 / 103

任务一 如何培训员工 / 103

子任务一 了解员工培训 / 104

子任务二 培训技术与方法的选择 / 107

子任务三 培训的组织管理 / 113

任务二 进行企业人力资源开发 / 121

子任务一 了解管理人员的素质要求 / 122

子任务二 管理人员的培养与开发 / 124

子任务三 提高人力资源管理水平 / 129

任务三 帮助员工职业发展 / 133

子任务一 了解职业生涯理论 / 134

子任务二 进行职业生涯设计 / 139

子任务三 进行职业发展管理 / 144

项目五

绩效管理 / 151

任务一 认识绩效与绩效管理 / 151

子任务一 理解并掌握绩效与绩效管理 / 153

子任务二 把握绩效管理的动态过程 / 158

子任务三 了解绩效管理的认识误区和实践问题 / 160

任务二 建立基于战略的绩效管理体系 / 167

子任务一 制定绩效计划并开展绩效实施 / 168

子任务二 进行绩效评估 / 171

子任务三 对评估结果进行绩效反馈 / 174

子任务四 绩效评估结果的应用 / 181

任务三 正确选择绩效评估的方法 / 186

子任务一 灵活运用绩效评估的方法 / 187

子任务二 了解发展式绩效评估思路 / 194

项目六

薪酬与福利管理 / 204

任务一 建立基本薪酬制度 / 204

子任务一 进行岗位评价 / 205

子任务二 掌握薪酬结构的形式和设计方法 / 210

子任务三 建立企业基本薪酬制度 / 219

- 任务二 设计薪酬管理体系 / 227
 - 子任务一 把握薪酬管理的内容 / 228
 - 子任务二 熟悉薪酬体系的构成 / 230
 - 子任务三 员工薪酬方案设计 / 233
- 任务三 员工福利管理 / 238
 - 子任务一 掌握员工福利的种类和内容 / 239
 - 子任务二 员工福利制度设计与管理 / 241
 - 子任务三 熟悉员工的社会保险和职业安全卫生管理制度 / 242

项目七

员工关系管理 / 250

- 任务一 掌握员工劳动关系 / 250
 - 子任务一 明晰劳动关系 / 251
 - 子任务二 劳动合同管理训练 / 259
 - 子任务三 正确处理劳动争议 / 268
- 任务二 注重企业文化建设 / 273
 - 子任务一 清楚企业文化及其结构 / 274
 - 子任务二 明晰企业文化建设思路 / 278
 - 子任务三 人力资源跨文化管理 / 281
- 任务三 加强员工情感管理 / 288
 - 子任务一 建立心理契约 / 289
 - 子任务二 构建情感文化 / 293
 - 子任务三 开展员工满意度调查 / 296

人力资源管理基础知识

 学习目标

知识目标	技能目标	职业素质和态度目标
● 掌握人力资源的含义、特征 ● 掌握人力资源管理的含义、基本职能及内容体系 ● 熟悉现代人力资源管理与传统人事管理的区别	● 能对企业人力资源管理部门人员进行角色定位 ● 能区别现代人力资源管理与传统人事管理，并能运用于人力资源管理职能的学习中	● 具有良好的道德品质修养，善于运用现代信息手段，熟悉人力资源管理业务，懂得人力资源管理基本规律 ● 具有吃苦耐劳精神、团队协作精神和组织协调能力

任务一 把握人力资源的含义



任务二 明确人力资源的特征



任务三 掌握人力资源管理的含义和内容

 任务导入

通用电气长盛不衰的奥秘

通用电气（General Electric，GE）公司是美国一家提供技术和服务业务的跨国公司，它以惊人的耐力，历经 130 多年企业之盛衰和荣枯。公司成功最重要的原因是用人，以人为本、尊重个性、重视培养是通用电气的管理风格。

通用电气公司的用人之道已成为现代企业管理的典范。“你要勤于给花草施肥浇水，如果它们茁壮成长，你会有一个美丽的花园”，通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇用这样一个形象的比喻道出了人本管理的思想，他的一番话更是揭示了人力资源管理的真谛，“我最大的成就就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。这些一流的人物在 GE 如鱼得水。”

任务分析：人力资源已被许多组织视为第一资源，人力资源管理也已成为越来越多企业获取和保持竞争优势的重要工具，并成为组织管理的重要组成部分，人力资源管理的作用已被提升到战略高度。

任务一 把握人力资源的含义

【任务提示】

本项任务将引领你理解并掌握人力资源的内涵。

什么是资源？有哪些资源？什么是人力资源？它有哪些特点和组成部分？如果你是公司管理者，你如何看待和解决以上问题？请往下看。

一、资源的含义

“资源”在《辞海》中被解释为“资财的来源”。在经济学中，“资源”是指为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素。资源的具体种类繁多，有自然资源、资本资源、人力资源、信息资源、技术资源、关系资源、品牌资源等。

二、人力资源的含义

“人力资源”这一概念由美国管理学家彼得·德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中最早提出并进行了界定。他指出，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，它必须通过有效开发和激励才能充分发挥作用，并为组织带来经济价值。

目前，学术界对于人力资源的定义有不同的认识和看法，主要有两种观点：一种是从人的角度进行界定，认为人力资源是指能够推动经济和社会发展的具有体力和智力劳动能力的人的总称；另一种是从能力的角度进行界定，认为人力资源是指人类进行生产或提供服务，推动整个经济和社会发展的劳动者的各种能力的总称。

我们认为，从能力角度来理解人力资源的含义更接近它的本质，同时，人是人力资源的载体。因此，可以将人力资源定义为：一个社会或一个组织中所有能够创造财富、推动经济和社会发展的的人的能力的总和。在这里，“人的能力”主要包括人的体能、智力、知识和技能等要素。其中，体能和智力构成人力资源的基础，知识和技能则决定了人力资源质量的高低。

三、人力资源的构成

作为一种资源，人力资源也同样具有量和质的规定性。

课堂讨论

人力资源的数量和质量构成如何？

(一) 人力资源的数量

1. 绝对量

人力资源的绝对量是指一个国家或地区拥有的具有劳动能力的人口资源，即劳动力人口的数量。具体包括以下几个方面：

- (1) 适龄就业人口。
- (2) 未成年就业人口。
- (3) 老年就业人口。
- (4) 待业人口。
- (5) 求学人口。
- (6) 服役人口。
- (7) 家务劳动人口。
- (8) 其他人口。

前三部分构成就业人口的总体，以往被称为劳动力人口。前四部分是现实的社会劳动力供给，是直接的、现实的人力资源。后四部分并未构成现实的社会劳动力供给，是间接的、潜在的人力资源。人力资源的构成如表 0—1 所示。

表 0—1 人力资源的构成

(2) 未成年就业人口	(1) 适龄就业人口				(3) 老年就业人口
	(4) 待业人口				
	(5) 求学人口	(6) 服役人口	(7) 家务劳动人口	(8) 其他人口	
病残人口					

2. 相对量

人力资源的相对量即人力资源率。它是指人力资源的绝对量占总人口的比例，是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，表明该国家或地区的经济越具有优势。

(二) 人力资源的质量

人力资源的质量是指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等，主要包括五个方面，如图 0—1 所示。

在统计与使用中，可以用平均寿命、婴儿死亡率、每万人中医务人员数量等指标来衡量健康卫生状况；用劳动者的人均受教育年限、每万人中大学生数量、大中小学入学比例等指标来衡量教育发展程度；用劳动者技术职称等级比例、每万人中高级职称人员所占比例等指标来衡量劳动者的技术状况；用对工作满意程度、工作努力程度、工作负荷程度、与他人的合作性等指标来衡量劳动态度。



图 0—1 人力资源的质量

人力资源的数量和质量是相互统一的。数量是基础，质量是关键和核心。人口过多会造成很多社会问题，影响社会发展。

四、人力资源的相关概念

人力资源相关概念如图 0—2 所示。

人口资源			
丧失劳动能力者	人力资源		
	学生、失业者	劳动力资源	
		普通劳动力资源	人才资源

图 0—2 人力资源相关概念

1. 人口资源

人口资源是指一个国家或地区拥有的人口总量，主要表现为人口的数量，是构成人力资源的基础。人口资源中具备智力和体力的那部分人才是人力资源。

2. 人力资源

人力资源是指能为社会创造物质财富和精神财富的劳动人口的总和。

3. 劳动力资源

劳动力资源是指能够从事各类工作的劳动力的人口。劳动力资源是人力资源的一部分，人力资源还包括尚未成为劳动力（主要指未达到劳动年龄的未成年人），但未来能够成为劳动力的人口。

4. 人才资源

人才资源是指在某些工作领域中已经或未来有很大可能作出较大贡献的人所组成的人力资源。人力资源与人才资源的区别主要在于质量层次上的差别。人才资源是一个国家或地区人力资源中较为杰出的那部分。

5. 天才资源

天才资源是指在某一领域有特殊才华的人才资源。

6. 人力资本

人力资本是通过对人的教育、训练和卫生保健等方面的投资而形成的资本。它凝结于

劳动者身上，体现为知识、智慧、技能与健康等方面。人力资源将“人”作为一种资源财富，人力资本将“人力”作为一种投资对象。人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源，而人力资本强调的是人力资源在生产过程中的使用。当人力资源被作为赚取利润的手段时，就被赋予了人力资本的内涵。

任务二 明确人力资源的特征

【任务提示】

本项任务将引领你明确人力资源的特征。

完成以上任务后，你已基本把握了人力资源的含义，那么，人力资源有哪些特征呢？请进入本任务。

人力资源是进行社会化生产最重要的资源，与其他资源一样具有有用性、有限性、物质性、稀缺性等共性。各种资源的有效结合可以创造社会财富，推动社会发展和人类进步。但是，作为社会中最基本、最重要的资源，人力资源与其他物质资源相比，具有如下几个突出的个性特征：

一、生物性

人力资源存在于人体中，与人体的自然生理特征相联系，这是人力资源最基本的特征。基于这个特征，人力资源的生产和使用要受到自然生理特征的限制，如智力水平、身体条件、劳动卫生等，必须遵循生命规律。

二、可再生性

人力资源基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内个体的不断更替的过程得以实现。人本身、人的体能与智能都是可以再生的，这种再生过程除了要遵循生物学规律外，还受人类意识的支配和人类活动的影响。

三、能动性

人力资源是诸多生产要素中唯一具有主观能动性的生产要素。人通过主观愿望、意念和思想来支配其他要素，并通过人的劳动过程来创造财富。在改造世界的过程中，人们通过意识对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断及预测。人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。

四、社会性

在现代社会高度社会化大生产的条件下,个体要通过一定的群体来发挥作用,合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用,反之则会对个体造成压抑。群体组织结构在很大程度上取决于社会环境,取决于社会的政治、经济、科技、教育等管理体制。人力资源管理既要注重人与人、人与团体、人与社会关系的协调,又要注重组织中的团队建设。

五、时效性

人力资源的形成、开发、使用都要受生命周期的限制。从个体角度看,人的生命周期有发育成长期、成年期、老年期,各阶段的劳动能力各不相同;从社会角度看,人才的培养和使用有培训期、成长期、成熟期和衰退期,必须在成年时期进行有效开发和利用,最大限度地保证人力资源的产出,延长人力资源的作用时期。

六、增值性

与其他资源相比,人力资源具有明显的增值性,因此投资收益更大。对人体而言,体力和脑力在合理限度内使用不会退化或消失,反而会不断增强。当人受到有效激励时,会主动积极地劳动,尽可能发挥自己的聪明才智,人力资源的价值就能得到充分发挥。另外,人力资源因其可再生性而具有无限开发的潜能与价值,而且人力资源开发具有投入少、产出大的特点,加上人力资源的合理使用也是其开发方式之一,因此人力资源可以持续不断地开发和增值。

阅读材料

人力资源的增值性

早在19世纪,罗伯特·欧文就声称:“如果把钱用来改善劳动的话,那么这笔钱给你带来的利润将不是整个投资的5%、10%或者15%,而是50%,在许多情况下甚至会是100%。”

挪威1900年到1995年的统计测算表明,对固定资产、普通劳动者和智力投资的额度分别每增加1%,则与其相对应的社会生产量分别增加0.2%、0.76%和1.8%。

现在,越来越多的企业已经意识到人力资源投入产出比是惊人的。有数据显示,企业每投入人力资源1元钱,所得回报就是50元。

人力资源的投资收益率

对人的投资带来的收益率,超过对其他一切形态的资本的投资收益率。各国的经济发展均证明了这一点。

1929—1957年,美国的教育投资对经济增长的贡献比例高达33%。一些实物资本在战争中遭到巨大破坏的国家(如德国、日本等),都奇迹般迅速恢复和发展。一些资源条件很差的国家和地区(如丹麦、瑞士、亚洲四小龙等),也获得了经济腾飞。

任务三 掌握人力资源管理的含义和内容

【任务提示】

本项任务将引领你掌握企业人力资源管理的含义和基本内容。

完成以上任务后，你已基本把握了人力资源的含义、构成、相关概念和特征，那么人力资源管理的内涵是什么？人力资源管理的任务和职能有哪些？人力资源管理的体系是怎样的？人力资源管理与传统的人事管理有什么区别？请进入本任务。

一、人力资源管理的含义

人力资源管理是指组织为实现既定的目标，运用科学系统的理念和方法，对人力资源进行获取、使用、开发、保持和整合等一系列的管理活动。

人力资源管理作为组织的一项基本管理制度，其实质是站在组织的角度，通过一系列的管理工作，把组织的目标与组织成员的目标有效地加以整合，以更好地达成组织的目标。

人力资源管理是现代人事管理，是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，达成组织目标的理论、方法、工具和技术。

二、人力资源管理的目标和任务

任何管理的根本目的都是运用有限的资源去实现整体效益的最大化，人力资源管理也不例外，其目标和根本任务同样是要用最少的投入获取最大的产出，以达成组织目标。

（一）人力资源管理的目标

人力资源管理之所以重要，就在于通过它吸引、留住和激励员工。然而，人力资源管理的重要性不仅仅表现在这些方面，更重要的是对员工的工作生活质量改善、生产率改进以及企业竞争力提高等方面产生深远的影响。

1. 改善工作生活质量

工作生活质量关注的是人为什么工作，其背后真正的原因是什么。它是指员工比以往

更多地参与管理,希望更多地沟通,自主地工作,产生更多的工作满意度与成就感。简单地说,它是指在工作中,员工所产生的心理与生理健康的感觉。工作生活质量的降低会使缺勤率和离职率上升,它与人力资源管理有着密切的关系。企业要通过了解员工需求、实施民主管理、疏通信息渠道等途径来提高员工的工作生活质量。

阅读材料

工作生活质量的 11 个方面

- | | |
|---------------|---------------|
| (1) 劳动报酬 | (7) 工作的民主性 |
| (2) 人际沟通 | (8) 利润分享 |
| (3) 工作的安全性 | (9) 退休金权利 |
| (4) 工作时间 | (10) 员工福利改善计划 |
| (5) 工作紧张程度 | (11) 工作环境优化 |
| (6) 参与有关决策的程度 | |

2. 提高生产率

生产率是任何一个组织的重要目标,人力资源可以对提高生产率作出很大贡献。研究表明:高生产率组织与低生产率组织之间的区别在于两者对人力资源管理的作用认识不同。人力资源管理主要从组织设计和工作设计两方面提高生产率。

阅读材料

工作丰富化与生产率

工作丰富化可以使企业提高生产率。工作丰富化可以分 7 个步骤完成。

- (1) 认识到改变的必要性,收集有关工作改变必需的信息;
- (2) 认识工作再设计和使工作丰富化的重要性;
- (3) 全面诊断组织,了解个体和群体的需要;
- (4) 决定何时、何地、怎样来改变工作;
- (5) 提供相应的培训和必要的支持;
- (6) 实施工作丰富化;
- (7) 比较实施前后的数据,评价工作丰富化的效果。

3. 获取竞争优势

竞争优势是指组织必须获得和维持某种对其竞争者的优势。一个企业有效的人力资源管理实践是竞争优势的重要源泉。斯坦福大学教授杰夫瑞·菲弗认为有 16 种提高企业竞争优势的人力资源管理实践活动。

阅读材料

16 种提高竞争优势的人力资源管理实践活动

- | | |
|-----------|-------------|
| (1) 就业安全感 | (9) 培训和技能开发 |
|-----------|-------------|