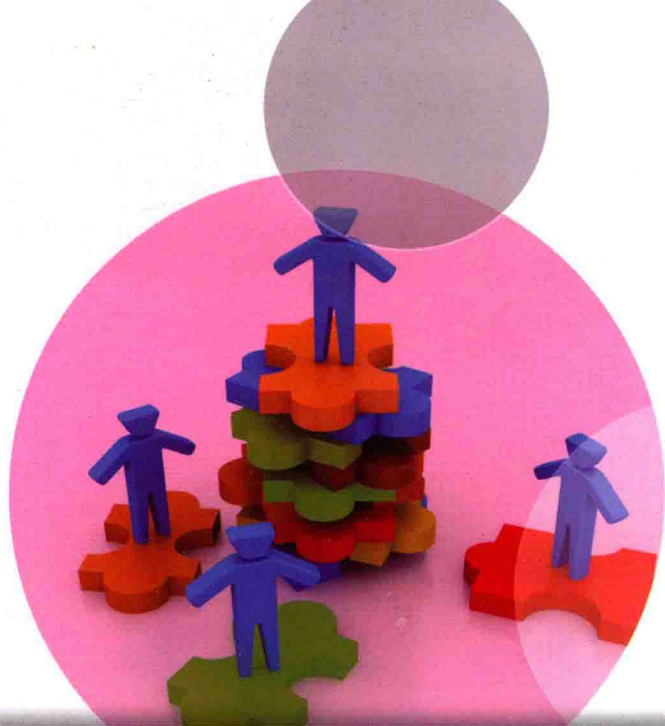


高校转型发展系列教材



人力资源管理

冉 军 主编

张术茂 张以鹏 王婷婷 副主编

立体化教学资源

教学课件
案例分析
实训演练
课后习题
习题答案



清华大学出版社

高校转型发展系列教材

人力资源管理

冉 军 主 编

张术茂 张以鹏 王婷婷 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

在当今时代,市场竞争日趋激烈,人力资源管理是构建企业核心竞争力的关键。本书从现代人力资源管理理论出发,结合国内外人力资源管理实践,全面系统地阐述了人力资源管理原理、技能与方法。

全书主要介绍了人力资源管理导论、人力资源战略规划、工作分析与工作设计、招聘管理、培训与开发、职业生涯管理、绩效管理、薪酬与福利管理、劳动关系管理、跨文化人力资源管理的内容。本书注重理论与实践的结合,重点突出人力资源管理技能的学习和运用,依据职业能力设定培养目标,通过深入企事业单位调研,确定从事相关岗位所应具备的人力资源管理各项能力,并据此设定学习内容。

本书可作为普通高校、高职院校相关专业研究生、本科生教材,也可供企事业单位内部培训以及从事人力资源管理工作的专业人员自学使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 冉军 主编. —北京:清华大学出版社, 2017

(高校转型发展系列教材)

ISBN 978-7-302-46013-8

I. ①人… II. ①冉… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 316339 号

责任编辑:施 猛 马遥遥

封面设计:常雪影

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62781730

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:19.5

字 数:450 千字

版 次:2017 年 1 月第 1 版

印 次:2017 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~1800

定 价:35.00 元

产品编号:069731-01

高校转型发展系列教材

编委会

主任委员：李继安 李 峰

副主任委员：王淑梅

委员(按姓氏笔画排序)：

马德顺	王 焱	王小军	王建明	王海义	孙丽娜
李 娟	李长智	李庆杨	陈兴林	范立南	赵柏东
侯 彤	姜乃力	姜俊和	高小珺	董 海	解 勇

前 言

在知识经济时代，随着生产力和科学技术的迅速发展，企业之间的竞争更加复杂、更加激烈。在这种复杂、激烈的关乎企业生存与发展的竞争中，人力资源的作用越来越突出。人力资源管理是构建企业核心竞争力的关键，继而成为企业获得成功的关键。从强调对物的管理转向重视对人的管理，是管理领域中一个划时代的变革。把人当作一种促使组织在激烈的竞争中生存、发展，始终充满生机和活力的特殊资源来刻意发掘并科学地管理，已成为当代先进管理思想的重要组成部分。

随着普通本科院校向应用型本科院校的转变，构建以市场需求、职业需求为核心，以能力培养为主线，以实践体系为主体的新型人才培养模式迫在眉睫。教材是体现教学要求和教学内容的知识载体，是进行教学的基础工具，是提高教学质量的重要保证。其中，经管类教材应坚持以提高学生整体素质为基础，以培养学生综合职业能力特别是创新能力和实践能力为主线，突出应用性的专业培养目标。学校教学需要能够科学、合理、有效地培养学生职业性、专业性、技能性和职业素养的创新型教材。为适应这一转变，我们编写了这本《人力资源管理》。全书内容博采众长，力求详尽、透彻地介绍人力资源管理的相关概念、基本方法和整体流程。本书主要有以下几个特点。

1. 内容精练、学以致用

编者在编写本书过程中，在保证人力资源管理基础知识和基础理论系统、完整的前提下，适当精简理论知识，对那些冗长的理论，则予以简化或以图表的方式展现，把人力资源管理方面的复杂问题简单化，为读者提供了一个认识问题的有效途径。本书按照人力资源管理业务模块，以技能训练为主线，以相关职业活动为导向，以学生就业所需的专业知识和操作技能为着眼点，在适度的基础知识与理论体系的覆盖下，突出应用型本科教学的实用性和可操作性，真正做到学以致用。

2. 体例新颖，线点结合

本书采用“1+1”（主体教材和教学资源库）一体化系列教材模式。主体教材设置章、节两个层次，体例设计新颖，线点结合，以“知识结构图”为主线，把每个章节的“知识要点”“学习目标”两个重点通过“知识结构图”完美结合、充分展示，确保脉络清晰、一目了然。章下设置“知识结构图”“情景写实”内容；节下设置“对点案例”“相关链接”“对点实例”等，每一章后设置“实用模板”“课后练习”“拓展阅读”等。教学资

源库与主体教材配套设置“案例分析”“实训演练”“模拟真题”“答案详解”等项目。引导学生根据教材理论学习成果进行社会实践活动，鼓励他们把理论与实践有机地结合起来，提高学习效果。

本书由沈阳大学冉军提出写作思路和内容大纲，把握风格体例，负责全书的审阅和统稿。本书编写分工如下：第1章、第4章、第6章、第8章和教学资源库及模拟试卷由冉军编写；第2章、第9章和教学资源库由张以鹏编写；第3章、第7章和教学资源库由张术茂编写；第5章、第10章和教学资源库由王婷婷编写。

编者在编写本书过程中，得到了沈阳大学的立项支持，被列入“沈阳大学转型发展教材建设专项支持计划”立项教材。编者们参考了国内外众多专家、学者的著作和观点，因数量较多，不便一一列举，在此一并表示感谢！另外，还要特别感谢清华大学出版社领导和施猛编辑对本书的大力支持，使本书得以在规定的时间内顺利出版。

由于编者水平有限，书中缺点和不足之处在所难免，敬请广大读者多提宝贵意见，以便再版时加以修改与订正。反馈邮箱：wkservice@vip.163.com。

编者

2016年9月

目 录

第1章 ● 人力资源管理导论	1
1.1 人力资源概述	2
1.1.1 人力资源及相关概念	2
1.1.2 人力资源的特点	3
1.1.3 人力资源的构成	4
1.2 人力资源管理概述	7
1.2.1 人力资源管理的概念	7
1.2.2 人力资源管理的主要活动	7
1.2.3 人力资源管理部门结构及职责分工	9
1.2.4 人力资源管理者的角色和技能要求	11
1.3 人力资源管理理论与模式	13
1.3.1 人力资源管理理论	13
1.3.2 人力资源管理模式	16
1.4 人力资源管理的产生和发展	20
1.4.1 国际人力资源管理的产生和发展	20
1.4.2 中国人力资源管理的产生和发展	22
1.4.3 现代人力资源管理与传统人事管理的区别	23
1.4.4 现代人力资源管理面临的挑战与发展趋势	24
第2章 ● 人力资源战略规划	31
2.1 人力资源规划概述	32
2.1.1 人力资源规划的内涵	32
2.1.2 人力资源规划的分类	33
2.1.3 人力资源规划的内容	33
2.1.4 人力资源规划的作用	35
2.2 人力资源供需预测与综合平衡	36
2.2.1 人力资源需求预测	36
2.2.2 人力资源供给预测	39

2.2.3	人力资源供需综合平衡	43
2.3	企业人力资源规划的编制与设计	44
2.3.1	企业人力资源规划制定的基本程序	44
2.3.2	企业人力资源规划的编制与设计步骤	45
2.3.3	企业人力资源规划的编制设计实例	47
2.4	人力资源信息系统	50
2.4.1	人力资源信息系统的含义和构成	50
2.4.2	人力资源信息系统的建立	52
2.4.3	人力资源信息系统的作用	54
第3章	工作分析与工作设计	60
3.1	工作分析概述	61
3.1.1	工作分析的含义	61
3.1.2	工作分析的基本术语	62
3.1.3	工作分析的原则	63
3.1.4	工作分析的意义	64
3.2	工作分析的流程与方法	66
3.2.1	工作分析的流程	66
3.2.2	工作分析的方法	68
3.3	工作说明书的设计与应用	75
3.3.1	工作说明书的内容	75
3.3.2	工作说明书的设计	77
3.3.3	工作说明书的应用实例	78
3.4	工作设计	80
3.4.1	工作设计的含义	80
3.4.2	工作设计的要求和原则	80
3.4.3	工作设计的方法	81
第4章	招聘管理	90
4.1	招聘管理概述	91
4.1.1	招聘的意义	91
4.1.2	招聘的原则	92
4.1.3	招聘的流程	93
4.1.4	招聘工作的分工与负责	94
4.2	人员招募技术	94
4.2.1	招募计划的制订	94
4.2.2	招募渠道的选择	96
4.2.3	招聘广告的设计	99
4.2.4	求职申请表的设计	101

4.3	人员甄选技术	103
4.3.1	简历与求职申请表的筛选	103
4.3.2	知识技能测试	104
4.3.3	心理测试	105
4.3.4	情景模拟测试	107
4.3.5	面试	108
4.3.6	背景调查	111
4.4	人员录用技术	112
4.4.1	人员录用流程	112
4.4.2	人员录用决策标准	113
4.4.3	人员录用决策的参考要素	113
4.4.4	人员录用策略	114
4.5	人员招聘评估	116
4.5.1	招聘成本评估	116
4.5.2	录用人员评估	117
第5章	● 培训与开发	126
5.1	培训与开发概述	127
5.1.1	培训与开发的概念	127
5.1.2	培训与开发的原则	128
5.1.3	培训与开发的意义	129
5.1.4	现代培训与开发的新趋势	130
5.2	培训与开发体系的构建与实施	131
5.2.1	培训与开发体系的构成	131
5.2.2	培训需求分析	132
5.2.3	培训计划方案设计	135
5.2.4	培训计划方案实施	136
5.2.5	培训效果评估	137
5.3	员工培训方法	140
5.3.1	传统培训方法	140
5.3.2	现代培训技术方法	144
5.4	人力资源开发	146
5.4.1	新员工入职培训	146
5.4.2	一般员工开发	148
5.4.3	管理人员开发	149
第6章	● 职业生涯管理	158
6.1	职业生涯管理概述	159
6.1.1	职业生涯管理的概念	159

6.1.2	职业生涯管理的内容	160
6.1.3	职业生涯管理的特征	161
6.1.4	职业生涯管理的动态匹配	162
6.2	职业生涯管理理论	163
6.2.1	帕森斯人职匹配理论	163
6.2.2	霍兰德职业性向理论	163
6.2.3	格林豪斯职业生涯发展理论	164
6.2.4	施恩职业锚理论	165
6.3	职业生涯规划设计	166
6.3.1	个人职业生涯规划设计	166
6.3.2	组织职业生涯规划设计	170
6.4	职业生涯开发	173
6.4.1	个人职业生涯开发	173
6.4.2	组织职业生涯开发	177
6.5	职业生涯周期管理	178
6.5.1	个人职业生涯周期管理	178
6.5.2	组织职业生涯周期管理	179
第7章	● 绩效管理	187
7.1	绩效管理概述	188
7.1.1	绩效的含义与特点	188
7.1.2	绩效考评与绩效管理	189
7.1.3	绩效管理的目的与功能	190
7.1.4	绩效管理的流程	191
7.2	绩效管理的技术与方法	192
7.2.1	绩效管理的技术	192
7.2.2	绩效管理的方法	196
7.3	绩效考评体系设计	201
7.3.1	绩效考评者的组成与培训	201
7.3.2	绩效考评指标的确定	204
7.3.3	绩效考评标准的确定	204
7.3.4	绩效考评周期的确定	205
7.3.5	绩效考评方法的选择	205
7.4	绩效反馈与面谈	207
7.4.1	绩效反馈与面谈的意义	207
7.4.2	绩效反馈与面谈的流程	207
7.4.3	绩效反馈与面谈的注意事项	209

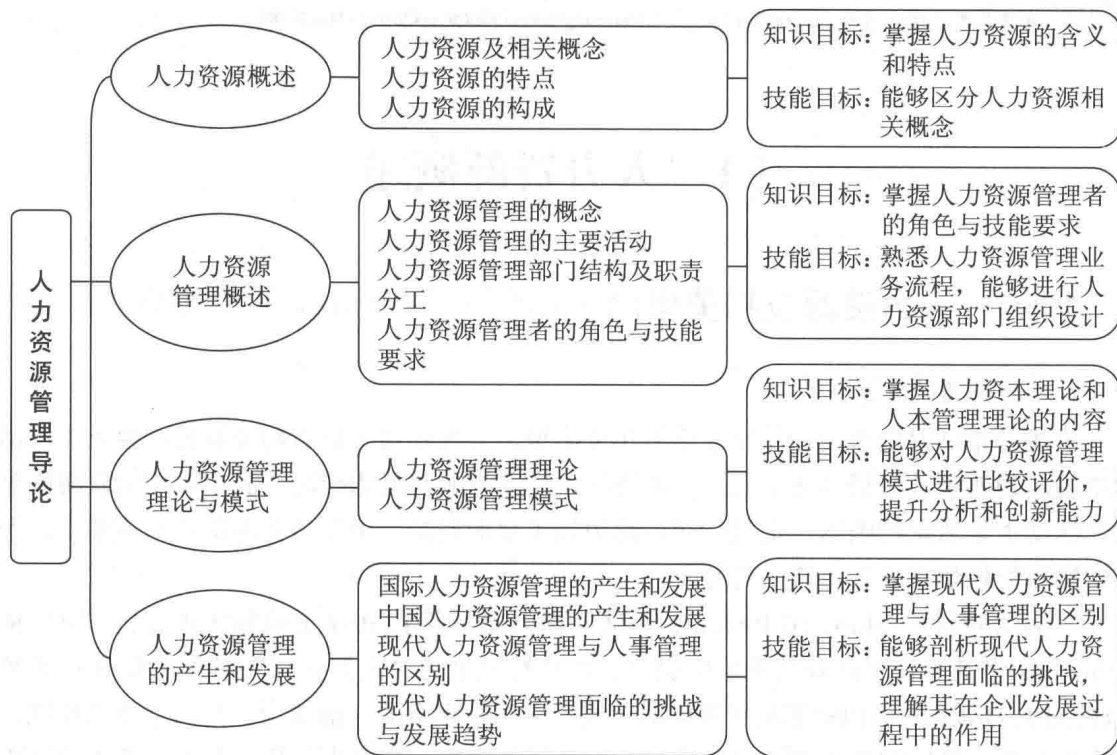
第8章 ● 薪酬与福利管理	216
8.1 薪酬管理概述	217
8.1.1 薪酬与薪酬管理的内涵	217
8.1.2 薪酬的构成和功能	218
8.1.3 薪酬管理的内容	220
8.2 薪酬体系设计	221
8.2.1 薪酬体系设计的原则和影响因素	221
8.2.2 薪酬体系设计的类型	222
8.2.3 薪酬体系设计的程序和策略	223
8.2.4 薪酬体系调整	226
8.3 福利体系设计	228
8.3.1 福利的内涵	228
8.3.2 福利体系的组成和类型	230
8.3.3 福利体系设计的内容和步骤	231
8.3.4 弹性福利体系设计	232
第9章 ● 劳动关系管理	245
9.1 劳动关系管理概述	246
9.1.1 劳动关系的含义和特点	246
9.1.2 劳动关系管理的目标	247
9.1.3 劳动关系管理的内容	248
9.1.4 我国协调劳动关系的法律法规	249
9.2 劳动合同管理	250
9.2.1 劳动合同的特征和内容	250
9.2.2 劳动合同的订立和履行	252
9.2.3 劳动合同的变更、解除和终止	253
9.3 劳务派遣用工管理	256
9.3.1 劳务派遣的性质	256
9.3.2 劳务派遣的优缺点	258
9.3.3 劳务派遣用工管理	259
9.4 劳动争议处理	261
9.4.1 劳动争议的含义和特点	261
9.4.2 劳动争议的处理原则	262
9.4.3 劳动争议的处理程序	262
9.5 职业安全与健康	264
9.5.1 职业安全卫生管理	264
9.5.2 员工健康管理	266

第10章	跨文化企业人力资源管理	274
10.1	跨文化管理概述	275
10.1.1	跨文化管理的内涵	275
10.1.2	跨文化管理的原因	277
10.1.3	跨文化冲突及处理模式	280
10.1.4	跨文化管理策略的选择	281
10.2	跨文化人力资源管理	283
10.2.1	跨文化人力资源管理的含义	283
10.2.2	跨文化人力资源管理的特征	283
10.2.3	跨文化人力资源管理的模式	284
10.2.4	跨文化人力资源管理的意义	286
10.3	国际企业跨文化人力资源管理	288
10.3.1	国际企业跨文化人力资源管理的特点	288
10.3.2	国际企业跨文化人力资源管理的问题	289
10.3.3	国际企业跨文化人力资源管理战略	292
参考文献		298

第1章

人力资源管理导论

知识结构图



王力经理的苦恼

王力是深圳凡通通信电子设备制造公司的人力资源部经理, 近一个月来, 公司接二连三发生的事情似乎都与他有关, 让他苦不堪言, 尤其是执行总裁让他尽快拿出解决方案, 更使他茶饭不思。

第一件事是公司准备在柳州再建一个生产基地, 一年后投入使用, 为此, 必须雇佣与培训500名新员工; 同时, 还要从深圳总部调去50名技术和管理人员, 因为大家在深圳都已经习惯了, 谁也不愿意去, 怎么办呢? 第二件事是公司的竞争对手据说在芯片技术开发方面与国外某品牌公司达成战略联盟, 这项技术的应用可大幅度降低成本。这样, 凡通公司生产该产品的子公司会遭受毁灭性的打击, 大量的员工将下岗或被重新安置。如何处理这个问题, 关系员工的士气与企业的稳定, 该怎

么办呢？第三件事是近半年来，公司中层管理者的离职率明显高于去年，尤其是一些公司元老也提出辞呈更让总裁恼火。要留住骨干，关键是要建立一套有效的员工激励机制，这又该怎么办呢？王力陷入深思之中……

案例分析：王力经理的苦恼是大多数组织人力资源经理经常碰到的。人力资源经理必须不断地处理经常变化的、不可预测的与人有关的问题。由于环境的复杂多变，要处理好这些问题并不是一件易事。因为这些问题通常不是人力资源一个部门能够解决的，必须靠组织内各个部门的通力配合。在当今时代，人力资源管理是十分重要的。因为，人是我们最重要的资产。

资料来源：<http://daydaygarden.blog.163.com/blog/static/5360906420082710626583/>.

1.1 人力资源概述

1.1.1 人力资源及相关概念

1. 人力资源的概念

资源是指资财的来源。从经济学的角度来说，资源是为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素，包括自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。其中，人力资源既是生产活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要资源，由于该资源的特殊重要性，经济学家和管理学家称其为第一资源。

“人力资源”(Human Resources)这一概念最早于1919年由约翰·R. 康芒斯(J. R. Commons)在其著作《产业信誉》中提出。现代意义上的“人力资源”概念是彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在《管理的实践》一书中提出的。他认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，必须通过有效的激励机制才能开发利用，并为企业带来可观的经济价值。

我们认为，人力资源是指一个社会在一定范围内为社会创造物质和精神财富、推动社会和经济发展的具有体力劳动能力和智力劳动能力的人的总称。人力资源包括数量和质量两个方面的内容。

2. 人口资源的概念

人口资源是指一个国家或地区的人口总体的数量表现，是形成人力资源的自然基础。在人口范围内，人分为具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

3. 劳动力资源的概念

劳动力资源是指一个国家或地区在“劳动年龄”范围之内有劳动能力的人口的总和。它是就人口资源中拥有劳动能力并且进入法定劳动年龄的那一部分而言的，它偏重劳动者的数量。按照《中华人民共和国劳动法》(以下简称《劳动法》)的规定，劳动力资源的年

龄为男性16~60岁、女性16~55岁。在劳动年龄段内的人口是构成我国劳动者的主体,是人力资源的主体,代表劳动力的供给量。劳动力资源不包括尚未进入就业领域的学生、失业者,以及丧失劳动能力者。

4. 人才资源的概念

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的总称。它重点强调人的质量方面,强调劳动力资源中较优秀的那一部分,表明一个国家或地区所拥有的人才质量,反映了一个民族的素质。

人口资源、劳动力资源、人力资源和人才资源4者之间的关系如图1-1和图1-2所示。

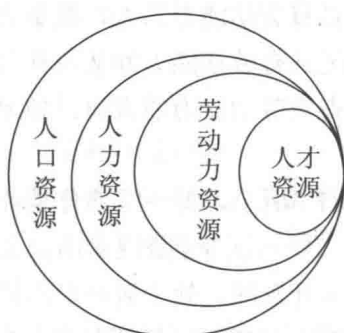


图1-1 人才资源4者的包含关系



图1-2 人才资源4者的数量关系

1.1.2 人力资源的特点

(1) 能动性。人力资源是诸多生产要素中唯一具有能动性的生产要素,它在经济建设和社会发展中起到了积极和主导的作用。人力资源进行创造性劳动,人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。

(2) 再生性。人的本身、人的体能、人的知识技能具有再生性。人力资源的使用过程也是开发过程,人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富、持续开发。人力资源开发具有持续性。

(3) 增值性。人力资源可实现数量的增加和存量(人的体力、知识、经验和技能的提高)的增大。

(4) 时效性。人力资源的形成、开发、配置、使用都要受其生命周期的限制。

(5) 社会性。首先,人力资源的产生和形成存在于一定的人类社会形态之中;其次,人力资源的价值取向,受自身民族文化和社会环境的影响。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、人与社会的关系及利益的协调与整合,倡导团队精神和民族精神。

(6) 两重性。人力资源既有生产性,又有消费性。生产性是指人力资源是物质财富的创造者,为人类或组织的生存和发展提供条件;消费性是指人力资源的保持与维持相应要消耗一定的物质财富,它是人力资源本身生存和再生产的条件。

1.1.3 人力资源的构成

人力资源属于经济范畴，具有量的规定性和质的规定性。人力资源由数量和质量两个方面构成。人力资源作为一定人口总体中的有劳动能力的人口的总和，其总量表现为人口资源的平均数量与平均质量的乘积。

1. 人力资源的数量

人力资源的数量可以用绝对数量和相对数量两个指标来表示。

1) 人力资源的绝对数量

人力资源的绝对数量可以用被考察的国家或地区中具有劳动能力的人口数量来计算。从宏观上看，人力资源的绝对数量指的是一个国家或地区具有劳动能力并从事社会劳动的人口总数，即一个国家或地区的劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口，加上除劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。

从绝对数量来说，人力资源包括以下8个部分，如图1-3所示。①~③部分是社会就业人口，构成人力资源的主体，是已在利用的人力资源。①~④部分是现实的社会劳动力供给，是直接的、已开发的人力资源。⑤~⑧部分是尚未开发的、处于潜在形态的人力资源，尚未构成现实的社会劳动力供给。因此，一个国家的人力资源，就是现实人力资源与潜在人力资源之和，又称为人力资源的绝对数量。

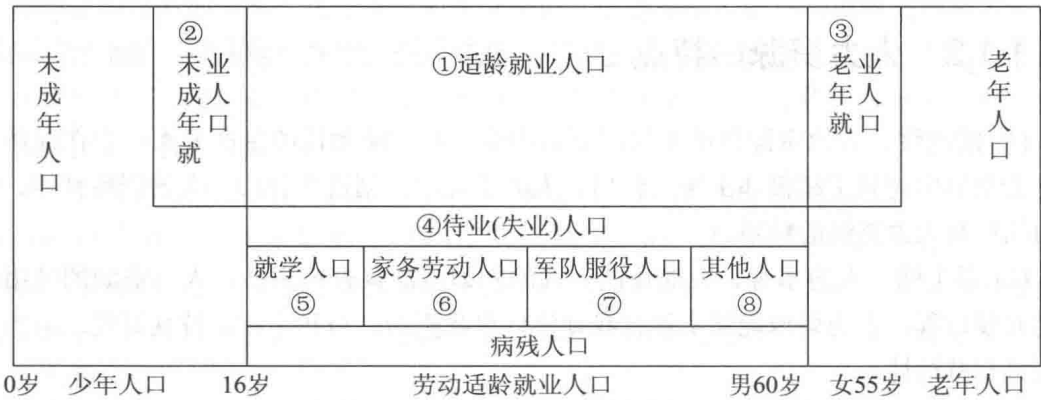


图1-3 人力资源的数量构成

2) 人力资源的相对数量

(1) 潜在人力资源的相对数量可以用人力资源率来表示，计算公式为

人力资源率=(计入潜在人力资源人口/被考察范围内的总人口)×100%

(2) 现实人力资源的相对数量可以用劳动力参与率来表示，计算公式为

劳动力参与率=(劳动力人口/潜在人力资源)×100%

一个国家人力资源绝对量的大小，是反映该国国力的重要指标。一个国家人力资源的相对数量则表明该国人均人力资源拥有量。作为一种相对国力的表示，它可以用来与其他国家进行比较，反映一个国家的发展程度及更深层次的社会经济特征。

3) 影响人力资源数量的因素

(1) 人口总量及其再生产状况。人力资源来自人口的一部分。因此，静态分析人力资

源数量关键要看人口总量,动态分析人力资源数量的变化关键要看人口自然增长率的变动。人口总量和人力资源的数量,主要取决于人口出生率水平及其人口基数。

(2) 人口年龄结构及其变动。人口年龄结构对人力资源数量的影响表现在两个方面:一方面,在人口总量既定的条件下,人口年龄结构的变化直接决定人力资源的数量,即劳动适龄人口=总人口×劳动适龄人口占总人口的比重;另一方面,劳动年龄组内部年龄构成的变动,制约着人力资源内部构成的变动。要改善人口年龄构成,需要调节人口出生率和自然增长率。

(3) 人口迁移。人口迁移主要包括三个方面:一是从农村向城市流动,从不发达地区向发达地区流动;二是人口迁移与人口的流动能力(知识、技能、健康、财富等)的强弱有关;三是国际人口迁移。

2. 人力资源的质量

1) 人力资源质量构成

人力资源质量是指人力资源所具有的体质、智力、知识、技能水平以及劳动者的劳动态度。人力资源质量的具体内容包括体质、智质、心理素质、道德品质、能力素养和情商6个方面。

(1) 体质。体质包括身体素质、忍耐力、意志力、适应力、应变力、抗病力、体能、健美度等。

(2) 智质。智质包括记忆力、理解力、思维能力、应变能力、接受能力、感知能力、幽默感、条理性等。

(3) 心理素质。心理素质包括情绪稳定性、平常心、正确进行角色定位、心理的应变力与适应力、爱他人和被人爱等。

(4) 道德品质。道德品质包括事业心和责任心、信任并帮助他人、心胸坦荡、热情、忠诚、正直等。

(5) 能力素养。能力素养包括战略能力、规划能力、理解能力、决策能力、研究能力、人际沟通能力、判断能力、组织能力、创新能力、推理能力、感知能力、分析能力、应变能力、文字写作能力、再学习能力等。

(6) 情商。情商包括认识、管理、激励自己;认识和处理好与他人的关系;认识和处理好与环境的关系等。

相关链接

人力资源质量构成的“十商”

关于现代人力资源的质量构成,有人提出了“十商”的说法,即德商、志商、胆商、灵商、心商、智商、情商、逆商、财商、健商,具体如表1-1所示。对于作为人力资源个体的人来说,提升“十商”,追求全面均衡发展,是其事业成功的基础。