

21 世纪经济管理类精品教材

(第 2 版)

人力资源管理

陈洪权 / 编著

*Human Resource
Management*



清华大学出版社

21 世纪经济管理类精品教材

(第 2 版)

人力资源管理

陈洪权 / 编著

*Human Resource
Management*

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以人力资源管理的六大核心模块为主线,以人力资源获取(选人)、开发(育人)、利用(用人)和保持(留人)等有序系统地讲述了人力资源管理的基本理论与基本流程,从实践层面讲述了工作分析、人力资源规划、招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、劳动关系管理的操作技术与方法。

本书作为大学本科教材,不仅突出理论的前瞻性,而且在各章末尾均设有“思考空间”、“实战案例研究”和“团队互动演练”栏目,丰富了课堂内容,鼓励学生创新思考,增强了课堂教学的互动效果。

本书构思新颖、结构严谨、板块清晰,注重理论与实践相结合,有利于学生实践能力的培养,易于教师教学与学生自主学习,同时有助于学生深入理解和探讨中国本土人力资源管理的理论与实践。

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/陈洪权编著. —2版. —北京:清华大学出版社,2016

(21世纪经济管理类精品教材)

ISBN 978-7-302-44845-7

I. ①人… II. ①陈… III. ①人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第197119号

责任编辑:邓 婷

封面设计:康飞龙

版式设计:魏 远

责任校对:王 云

责任印制:何 芊

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>, 010-62788903

印装者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:23.5 字 数:513千字

版 次:2013年2月第1版 2016年11月第2版 印 次:2016年11月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:45.00元

第2版前言

本书第1版自2013年正式出版以来,社会和组织环境发生了一系列变化。全球化浪潮中的中国企业正承受着世界经济衰退带来的巨大影响,我国经济进入“新常态”,内涵发展、创新发展、绿色发展,成为中国企业强身健体的一剂药方。同时,互联网技术正深刻地影响着社会经济和人们的生活,在新的环境要求下,人力资源管理的研究和实践涌现出了一批新的成果。本书出版三年以来,得到了全国各地人力资源管理领域的专家、学者和大学生的支持,也收到了全国同仁给予的建设性意见和建议,加上本书作者在使用该教材进行授课的过程中也积累了新的心得体会。综合这些因素,我们决定对本书进行修订。我们希望本次修订能契合新的环境变化,反映人力资源管理领域所面临的新挑战以及新的管理实践,帮助读者对人力资源管理形成更为全面和准确的认知。

本次修订主要体现在以下几个方面:第一,对章节结构进行了一些调整,增加了互联网时代的人力资源管理、HRBP战略;调整了原来第八章和第九章的顺序,使各章的逻辑关系更加紧密。第二,跟踪人力资源管理研究的最新动态,增加最新的研究成果。第三,对近年在社会上引起高度关注的热点事件和经典案例进行改编,更新了主要章节的引例和章末案例,确保案例既反映企业的最新动态,又尽可能地与章节要点紧密相关。第四,完善了团队实战演练的流程,增补了复习思考题,这样做,一方面有助于教师精准指导,使本书更具有操作性和创新价值;另一方面有助于学生复习重点知识,延伸其理论体系的广度和深度。

本次修订的具体内容如下:第一章人力资源管理概述,针对HRBP发展趋势,更新了导入案例和实战案例,增加了人力资源管理角色定位背景介绍,梳理了角色定位的层次和内容,增加了人力资源“三支柱”模式体系。第二章工作分析,将工作分析的视角扩展到组织层面和战略层面,对工作结构设计与工作流程设计做了相应的描述。第三章人力资源规划,以人力资源战略为中心,修订了人力资源供给分析的相关内容,增加了内部供给分析的原则,对人力资源规划方案的制定具有引导性;在供需预测方法中,修订了表格中的相关数据。第四章招聘与选拔,重点突出了选拔与录用过程中的技术工具;导入案例和实战案例对无领导小组讨论工具进行了深度的剖析,鼓励学生进行实战训练。第五章培训与开发,以培训需求分析为主对相关的内容进行梳理,突出其逻辑性;更新导入案例,即对e-learning平台进行了介绍,体现云数据时代企业员工培训的发展趋势;增加了信息技术环境下培训技术的相关内容,对信息技术发展对培训产生的影响等问题也进行了研究。第六章绩效管理,对绩效计划制订的各层次内容进行了重新归类,体现理论内在的联系;将绩效考评技术作为重点内容也做了相应分层,以便于读者理解;更新了章首导入案例和

章末实战案例。第七章薪酬管理，更新了导入案例，细化了基本薪酬体系设计的内容；在激励薪酬与员工福利中，增加了员工福利弹性等内容；修订了薪酬方案制定的团队演练操作流程。第八章职业生涯管理，将员工职业生涯管理与企业用人联系在一起，探索虚拟组织员工职业生涯管理问题。第九章劳动关系管理，更新了用人单位在劳动合同履行过程中相关的例证。第十章全球视野下的人力资源管理实践，阐述了互联网技术对人力资源管理的影响以及互联网对人力资源管理基本业务的冲击，有利于读者清醒认识人力资源管理的新环境。

参与本书修订工作的成员主要是来自武昌理工学院的老师和同学们，具体分工如下：第一章（人资14级吴秀林同学）、第二章和第三章（人资13级汪智涵同学）、第四章（人资13级舒子燕同学）、第五章和第七章（人资13级刘敦萍同学）、第六章和第九章（人资13级彭家宝同学）、第八章（人资14级曾婷同学）、第十章（人资13级张欢同学）。易晓芳老师、李彩云老师对教材完善提出了许多很好的建议，海外留学归来的汤卉卉老师对书中的思考题进行了整理与归集，陈洪权对整个书稿做了最后的校对和审稿。

本书第1版自出版后，收到了许多来自国内高校的老师、同学以及出版社的反馈，这给本书的修订工作提供了许多宝贵的建议，同时，在修订本书时，修订成员参考了领域内相关学者大量的文章和书籍，借本书出版的机会，对各位朋友，对提供参考书籍和文章的作者一并表示感谢！期待使用本书的老师 and 同学能够不吝批评，提出更多的宝贵建议，以便于进一步完善本书的内容体系。

陈洪权

武昌理工学院商学院副院长

2016年10月于武汉

前 言

教育部《关于全面提高高等教育质量的若干意见》提出，优化学科专业和人才培养结构，加大应用型、复合型、技能型人才培养力度，培养创新型高素质专门人才。我们认为，提高大学人才培养质量不仅需要教师走上讲台勤奋执鞭，不断改善教学手段与方法，更需要大学站在时代的高度，提出一套与社会需求接轨的人才培养创新模式，以及建立起与之相适应的教学实施计划。教材是教学实施的重要载体，从本质上说，一部知识结构完整、立意深刻、“教”“学”相长、有助于学生综合素质提升和创新能力培养的教材，更能体现时代的要求，更有利于高校人才培养质量的提高。

在“高校创新人才培养模式”探索过程中，武昌理工学院基于成功素质教育理论，创造性地提出了“开发内化教学模式”。该模式以大学生具有可塑性为基本认知，注重学生理论知识“量”的积累与职业素养“质”的飞跃的有机统一；以营造良好的探究氛围为目标，注重大学生终身学习能力的打造；以课堂教学关键环节（如理论精讲、课堂互动、成果反馈、课后研究）为控制点，注重大学生创新能力的培养。这一创新模式得到了国内专家、学者和社会各界的广泛关注，这是对传统课堂教学模式的挑战。同时，我们也清晰地发现，实施这一创新模式需要诸如大学教材体系的建设、师资力量配备、信息平台的搭建、考评办法的实施等多方面的配合。在此背景下，人力资源管理相关教师在吸收和借鉴国内外优秀人力资源管理研究成果的基础上，择其精要，赋之新解，推出了这本高等教育创新理念与应用型人才培养相融合的教材。

本书以人力资源管理六大核心模块为主线，从选人、育人、用人和留人等环节系统讲述了人力资源管理的基本理论与基本流程，从实践层面讲述了工作分析、人力资源规划、招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、职业生涯管理的操作技术与方法，注重理论与实践的结合。本书具有以下几个主要特点：

第一，强调理论系统性与实效性。人力资源管理的模块分类有其内在的联系，本书在理论体系设置上，突出基本理论、基本知识与基本技能的关联度；按选人、用人、育人和留人的逻辑思路构思，有利于实践运用。同时，引入了人力资源管理的前沿理论动态，有利于学生以更宽的视角审视现阶段中国人力资源管理的现状及其发展趋势。

第二，知识融会与能力塑造相统一。学习的目的在于运用。能力的打造需要在教学活动中实现，教材以完整的模拟实践环节，贯穿整个人力资源管理的核心模块，将管理学、组织行为学、经济学等相关知识融会贯通，在学中练，在练中学，锤炼学生的综合素质。

第三，独立思考与成果分享相结合。大学课堂的真正价值在于培养学生的批判与探求精神，进而形成自己的独立思考和创新的观念。本书在编写过程中设立了思考空间，以开

放的视野推动学生自主探讨，并将成果分享纳入教学过程，以期在教师的引导下，厘清思路，辩证分析，迸发思想火花，形成创新成果，这是创新的沉积。

第四，关注教与学的双向互动。没有互动的课堂是不完美的课堂。本书在推动课堂互动上设置了专门的案例、实战研究、成果反馈、网络互动，让教学过程向“两端”延伸，丰富了课堂内涵，增强了课堂的活力。

第五，工具价值与应用研究并举。针对人力资源管理应用实践需要，本书提供了诸如职位分析、招聘甄选、绩效考评、薪酬设计等成型的分析工具、表格与流程图示，可以直接移植于工作情景之中。对已经在人力资源管理实践一线的工作者来说，这是一个福音。

本书倾情演绎了“理论下的人力资源实践与实践中的的人力资源理论”，二者有机统一，相得益彰，是人力资源管理专业领域的最新研究成果。

这本书的诞生，凝聚了编者们的多年的研究心血和汗水。在此，感谢本书所有编者创造性的劳动。

尽管我们用心、用功地进行了修改、完善，但由于知识的局限，本书难免有错误或疏漏之处，我们诚恳地接受读者和相关专家学者的批评，敬请指正。

编 者

2012年冬至，于武汉，汤逊湖畔梅南书院

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
学习目标	1
导入案例	1
第一节 人力资源与人力资源管理	4
一、人力资源的概念	4
二、人力资源的特征	6
三、人力资源管理	7
第二节 人力资源管理的理论基础	11
一、人性假设理论	11
二、人本管理理论	14
三、人力资源管理理论	17
第三节 人力资源管理的发展历程	18
一、西方人力资源管理的发展阶段	18
二、我国人力资源管理的发展历史	20
第四节 人力资源管理者的角色定位	21
一、角色定位背景——组织变革	21
二、“三支柱”模式体系的提出	26
三、未来人力资源管理者角色定位	27
本章小结	29
思考空间	30
实战案例研究	30
团队互动演练	32
第二章 工作分析	34
学习目标	34
导入案例	34
第一节 工作分析概述	35
一、工作分析的基本术语	35
二、工作职位的特征和分类	37
三、工作分析的主要成果	39

四、工作分析的作用	41
第二节 工作分析主要内容	44
一、工作描述文件	45
二、任职资格文件	48
第三节 工作分析流程与方法	50
一、工作分析的流程	50
二、工作分析的方法	52
第四节 工作设计	56
一、工作设计的内涵	57
二、工作设计的方法	58
三、工作设计的表现形式	59
本章小结	60
思考空间	61
实战案例研究	62
团队互动演练	62
第三章 人力资源规划	64
学习目标	64
导入案例	64
第一节 人力资源规划概述	67
一、人力资源规划的含义	67
二、人力资源规划的内容	68
三、人力资源规划的分类	70
四、人力资源规划的程序	71
五、人力资源规划的意义和作用	73
六、人力资源规划与人力资源管理其他职能的关系	74
第二节 人力资源需求预测	76
一、人力资源需求预测的含义	76
二、人力资源需求预测的影响因素	76
三、人力资源需求预测的程序	77
四、人力资源需求预测的方法	77
第三节 人力资源供给预测	85
一、人力资源供给分析	85
二、人力资源供给预测的方法	87

第四节 人力资源供需平衡	92
一、人力资源供需平衡分析	92
二、人力资源供需失衡的调整对策	93
本章小结	94
思考空间	94
实战案例研究	95
团队互动演练	98
第四章 招聘与选拔	100
学习目标	100
导入案例	100
第一节 招聘工作概述	104
一、招聘的含义及原则	104
二、招聘的渠道	106
三、影响招聘工作的因素	109
四、招聘的意义	112
第二节 招聘工作的基本流程	113
一、制订招聘计划	114
二、发布招聘信息	114
三、实施招聘活动	115
四、人员选拔录用	116
五、招聘评估反馈	119
第三节 员工甄选与录用	120
一、初步筛选	121
二、选拔测试	123
三、员工录用	130
本章小结	131
思考空间	131
实战案例研究	131
团队互动演练	135
第五章 培训与开发	137
学习目标	137
导入案例	137
第一节 培训与开发概述	139

一、培训与开发的内涵	139
二、现代培训与开发和传统培训的区别	141
三、培训与开发的流程	142
四、培训与开发的原则	143
五、培训与开发的重要性	144
第二节 培训需求分析	145
一、培训需求分析的概念	145
二、培训需求分析的原因及影响因素	145
三、培训需求分析的内容	146
四、培训需求信息的收集方法	149
五、培训需求分析的参与者	151
第三节 培训实施与效果评估	151
一、培训计划的制订	151
二、培训计划的实施	153
三、培训效果评估	155
第四节 培训的技术方法	160
一、培训的分类	160
二、培训的方法	161
三、信息技术环境下的培训	165
本章小结	167
思考空间	168
实战案例研究	168
团队互动演练	174
第六章 绩效管理	175
学习目标	175
导入案例	175
第一节 绩效管理概述	177
一、绩效的概念与特点	177
二、绩效管理的内涵	179
三、绩效管理的过程	180
第二节 绩效计划的制订	181
一、绩效计划的定义	181
二、制订绩效计划的原则	183

三、如何制定绩效目标	184
四、制定绩效目标应注意的问题	186
第三节 绩效考评技术	187
一、基于员工比较系统的绩效考评	187
二、基于员工行为及个性特征的绩效考评	190
三、基于个体业绩改进与组织竞争力提升的绩效考评	197
第四节 绩效考评反馈	210
一、绩效考评反馈的意义	210
二、绩效考评反馈三要素及其关键问题	211
三、绩效考评反馈的一般原则	211
四、绩效考评反馈的态度	212
五、如何处理绩效考评反馈中的问题	212
六、绩效考评反馈面谈	213
本章小结	215
思考空间	216
实战案例研究	216
团队互动演练	218
第七章 薪酬管理	219
学习目标	219
导入案例	219
第一节 薪酬管理概述	222
一、薪酬的含义与构成	222
二、薪酬管理的含义	223
三、薪酬管理的意义	224
四、薪酬管理的原则	225
五、影响薪酬管理的主要因素	226
六、薪酬管理与人力资源管理其他职能的关系	228
七、薪酬管理的重点环节	229
第二节 职位薪资体系的设计	231
一、职位评价	231
二、薪酬调查	237
三、薪酬结构设计	240
第三节 技能薪资体系的设计	242

一、技能的含义	242
二、技能薪资体系的设计流程	243
第四节 激励薪酬与员工福利	247
一、激励薪酬	248
二、福利	252
本章小结	256
思考空间	256
实战案例研究	257
团队互动演练	260
第八章 职业生涯管理	262
学习目标	262
导入案例	262
第一节 职业生涯管理概述	265
一、职业与职业生涯	265
二、职业生涯管理的内涵	266
三、职业生涯的影响因素	270
第二节 职业生涯管理理论	271
一、职业选择理论	271
二、职业发展理论	274
第三节 职业生涯规划与管理	278
一、个人职业生涯规划	279
二、组织职业生涯管理	283
三、职业生涯管理的实施与成效	286
本章小结	287
思考空间	288
实战案例研究	289
团队互动演练	293
第九章 劳动关系管理	294
学习目标	294
导入案例	294
第一节 劳动关系概述	296
一、劳动关系的含义、主体及特点	296
二、劳动关系的基本内容	298

三、劳动关系的调整机制	300
第二节 劳动合同制度	302
一、劳动合同概述	302
二、劳动合同的订立	306
三、劳动合同的履行和变更	313
四、劳动合同的解除和终止	316
第三节 劳动争议处理	322
一、劳动争议处理的目的和原则	322
二、劳动争议处理的方法	324
三、劳动争议的时效与期限	325
本章小结	328
思考空间	328
实战案例研究	328
团队互动演练	330
第十章 全球视野下的人力资源管理实践	331
学习目标	331
导入案例	331
第一节 美国人力资源管理理论	332
一、麦金瑟的“7S”管理分子图	333
二、“公司文化”或“企业文化”理论	334
三、“组织的生命周期”理论	335
四、A 战略：人与效益的关系七步骤	336
第二节 欧洲人力资源管理特征	336
一、欧洲人力资源管理共性特征	337
二、欧洲人力资源管理个性特征	339
第三节 日本人力资源管理模式	341
一、终身职业制	341
二、缓慢升职和评估	342
三、非专业生涯途径	342
四、集体决策	342
五、质量圈	342
六、能力主义管理	343
第四节 互联网时代的人力资源管理	345

一、知识经济产生了虚拟企业	345
二、互联网技术对人力资源管理的影响	346
三、互联网对人力资源管理基本业务的冲击	348
四、人力资源管理环境再认识	349
本章小结	350
思考空间	351
实战案例研究	351
团队互动演练	355
附 1	357
参考文献	360
后记	362

第一章 人力资源管理概述



学习目标

- 了解人力资源管理在组织层面的基本情况，包括人力资源的概念及特征，人力资源管理的内涵、职能与任务等。
- 熟悉人力资源管理理论，包括人性假设理论、人本管理理论和人力资源的管理理论。
- 熟悉企业人力资源管理者角色定位，包括在企业中的地位与角色、组织结构及其所承担的活动、从业人员的素质要求等。
- 了解人力资源管理的历史发展及其发展趋势，特别是中国人力资源管理的发展过程。



导入案例

华为 HRBP 建设的最佳实践

新的任命已经出来。

下一站，是巴西。还没有来得及细想，离别的惆怅已经开始蔓延。在法务部工作的六年多时间里，从三十几岁步入不惑之年，从满头青丝到华发早生，我有幸见证了公司法务队伍的发展壮大。很多的画面，犹如电影般在脑海一幕幕上演，仿佛就发生在昨日。

画面一：2008 年初，深圳法务部办公室——留人只能靠涨工资

2008 年初，我成为公司新组建的法务部首位人力资源部长。上任伊始，多个部门主管纷纷向我求助：近来，部门知识产权人员和涉外业务骨干律师已成为社会上挖猎的主要对象，有多名骨干员工提出离职，业务受到影响。他们脸上和语气里尽是无奈和焦虑。法务部员工难招难留，2007 年法律团队离职率高达 47%，知识产权团队连续三年离职率超 10%。对此我早有了解，我问他们：

“你们已经采取过哪些措施？”

“把部门的调薪包全部用于这些想离职的人员。”

“还有什么好的解决建议吗？”

“增加调薪包”“大幅调薪”。

回答惊人地相似。

为了弄清情况，我分别找部门员工、即将离职和已经离职的人聊天。交流后发现，法

法务部近四十个团队，只有 AT（Administration Team，华为实体组织行政管理团队，主要负责组织内干部的任用推荐和员工评议、激励的相关工作）几位领导有团队管理经验，其他干部都是提拔上来的专业骨干，除了加薪，基本不会使用其他激励手段。进一步分析后发现，当时法务部还存在以下问题：人员分散管理；人员能力单一，实战经验、战斗力不足；员工主动服务意识不强；人员不愿意外派，已经外派的员工看不到回流的希望或回流后的成长机会；具有国际大企业工作背景和全球业务经验的法律和知识产权人才稀缺；外部机会很大，我司法务人员的待遇在业界没有竞争力。

针对这些现状，必须有一套综合解决方案，提升干部的人员管理能力就是第一个着力点。

画面二：2008 年，深圳大梅沙酒店——业务主管华丽转身，给员工点赞

2008 年 6 月的某个周末，会议室灯火通明，窗外海风习习。各区域法务总监和机关法务主管们正在进行新法务部组建以来的第一次干部赋能 Quickwin 项目——三天三夜的管理研讨与赋能。这既是一次管理基本动作的赋能，更是一次管理思想的启蒙。在此次活动中，我担任引导员，带领大家从角色认知开始，到团队管理、绩效管理和有效激励，大家踊跃参与，激情碰撞，开始了他们向管理者转身的历程。2008 年下半年，我们让 AT 成员担任干部导师，每人辅导 3~4 名干部，由 HR 协助分析每位干部的短板，并跟踪干部改进，快速提升其管理能力。有主管感慨地说：“以前只知道做业务，现在知道要带领团队，必须用心去跟人连接，去真正关心员工的内心需求。”现在有许多干部还时常提起我教给他们的办法：主管与员工沟通时，即使还没想到员工有什么优点，也要先将大拇指竖起，挖掘员工的优点，进而对其适当鼓励。员工看到主管的频繁“点赞”，其激情便得到了激发。

2010 年，我们根据不同层级员工的需求，整理形成非物质激励与物质激励相结合的“激励矩阵”，对员工分层分类使出“激励组合拳”，使干部手中的“好钢”真正用到“刀刃”上，以满足员工多层次需求，激发员工斗志。

画面三：2012 年，深圳法务办公室——打造稳定、有战斗力的法务队伍

2012 年一个普通的工作日，我们收到东北欧地区法务部 AT 发来的邮件，反馈对他们法务主管人岗匹配的行政意见，要求将原“升等”调整为幅度更大的“升级”，甚至愿意占用其部门升级比例。这样的事情已不止发生一次，从 2011 年开始，各地区部有要求给其法务人员绩效打 A 的，有主动要求给其法务人员人岗匹配升级的，有主动要求给其法务人员增加奖金的。2013 年，法务部外派区域的人员中有 40% 的年度绩效获得 A。产生这样的结果是有原因的。从 2008 年开始，我们前瞻性地建设后备干部梯队，大胆起用优秀新人，有效地使用高端专家；从 2009 年开始，法务部实施了“外派竞聘制”，把最优秀的员工选派到海外；2009 年，设计了“外派贡献黄金期延长机制”，对外派回流人员委以重任，并对口支援区域新任干部的业务和管理，按法务专业领域设立专业组，组建实战型优秀导师资源池，开展人员复用，培养复合型专业人才；2010 年，对法务人才的“特性能力要求”进行了识别与梳理，并把这些要求应用于人员选拔招聘、干部选拔任命、任职等环