

21世纪高校管理类、经济类核心课程教学用书



人力资源管理 实务

(第3版)

◎主 编 暴丽艳 徐光华
◎副主编 郝 丽 罗俊峰 吕 佳



Management
and Economy



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://www.bjtu.cn>

21 世纪高校管理类、经济类核心课程教学用书

人力资源管理实务

(第3版)

主 编 暴丽艳 徐光华
副主编 郝 丽 罗俊峰 吕 佳

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书主要介绍了现代企业人力资源管理的基本原理、最新的理论和各流程的实务知识,其中涵盖了人力资源管理基础知识、人力资源规划、职务分析、招募与甄选、培训与职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理及跨文化人力资源管理等具体内容。

本书体系结构合理,编排条理清晰,文字通俗易懂,内容详略得当,特别突出其实用性。为便于教学,每章均以“引言”开头,据此引出本章的主题内容,并给出本章学习目标;在每章的最后,给出本章小结、习题及与本章内容相关的案例分析题。

本书既可作为高等学校管理类专业“人力资源管理”课程的教材,也可供企事业单位及行政机关中的人力资源管理人员学习使用。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实务/暴丽艳,徐光华主编.—3版.—北京:北京交通大学出版社;清华大学出版社,2016.7

ISBN 978-7-5121-2880-4

I. ①人… II. ①暴… ②徐… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第155537号

人力资源管理实务

RENLI ZIYUAN GUANLI SHIWU

责任编辑:张利军 助理编辑:陈建峰

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京时代华都印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185 mm×260 mm 印张:21.25 字数:530千字

版 次:2016年7月第3版 2016年7月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-2880-4/F·1621

印 数:1~2 000册 定价:39.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前言

第3版

随着我国资源环境约束日益强化,要素的规模驱动力逐步减弱,传统的高投入、高消耗、粗放式发展方式难以为继;经济发展进入新常态,需要从要素驱动、投资驱动转向创新驱动,因此人力资源的作用更加凸显。与此同时,互联网经济开始发力,企业发展需要基于互联网思维,人力资源管理进入了“量化”和“质化”并重的新时代;人力资源管理的相关理论研究和社会实践也发生了很大的变化,许多新理论、新实践层出不穷。如何最大限度发挥人力资源的积极性、主动性和创造性,如何使企业人力资源管理对企业发展战略强力支持等问题的解决,亟须与时俱进、科学的人力资源管理理论作为指导和支撑。《人力资源管理实务》(第3版)正是基于这样的背景修订再版的。

本书是在2010年8月第2版的基础上,秉承“传承人力资源管理理论,聚焦人力资源管理实践,关注热点、难点,寻求解决之道”的理念,以“人力资源管理各大模块及其之间的相互关系”为主题,根据国家最新出台的与人力资源管理有关的政策、法律法规,充分吸收和体现我国人力资源管理的理论研究和社会实践过程中产生的新理论和新实践内容编写而成。全书围绕当前企业管理实践中的人力资源管理问题,从理论和实践相结合的角度构建了企业人力资源管理的基本框架,力求做到“准”“新”“实”。所谓“准”,就是准确地阐述理论、概念和实务;所谓“新”,就是结合经济发展新常态和“互联网+”浪潮汹涌来袭的新背景,根据不断完善的与人力资源管理相关的法律法规,把本学科的最新发展动态和最新研究成果呈现在读者面前;所谓“实”,就是学以致用,特别是联系中国企业人力资源管理的实践,结合企业人力资源管理师国家职业资格证书考试大纲的内容,注重人力资源管理岗位技能培养,开拓读者的人力资源管理视野,创新人力资源管理模式。

本书保留了第2版教材的整体框架和结构体例,以及第2版教材中的特色案例和习题。全书从结构上分为3部分:第1部分为第1章,主要介绍人力资源管理的基础理论知识、基本概念;第2部分包括第2~8章,主要介绍人力资源管理的基本职能和管理过程;第3部分为最后一章,主要介绍跨国企业的跨文化人力资源管理。

与第2版相比,第3版主要有以下特点。

(1) 突出技能训练。本书力求打破以“人力资源开发与管理知识传授”为主要特征的传统教材模式,转变为以“人力资源开发与管理工作任务”为中心、结合企业人力资源管理师国家职业资格证书考试大纲的要求设计教材内容,重点突出对人力资源管理技能的训练;理论知识的选取紧紧围绕人力资源管理工作任务完成的需要来进行。

(2) 注重与基础课程的衔接性。教材内容设计注重与基础课程的衔接性,避免知识

的交叉重复,从而降低学习者的学习时间成本,提高教学效率和学习者的学习质量。

(3) 案例与时俱进。编写者参考了大量的相关书籍和期刊,对一些案例进行了调整,增加了一些最新的案例,使教材内容更为丰富,案例更加与时俱进。

(4) 习题更具针对性。本次修订了大量习题,便于读者掌握所学的最新知识。习题更加注重提高学生运用理论知识分析和解决组织最新人力资源管理实践问题的能力。

本书由暴丽艳、徐光华担任主编,郝丽、罗俊峰、吕佳担任副主编。各章节内容的编写分工如下:徐光华负责编写第1章,暴丽艳负责编写第2、3、4章,郝丽负责编写第5章,吕佳、罗俊峰负责编写第6章,罗俊峰、吕佳负责编写第7章,罗俊峰负责编写第8章,吕佳、郝丽负责编写第9章。博士生导师陈万明教授审阅了编写大纲,全书最后由暴丽艳、徐光华总纂定稿。

在修订过程中,我们得到了相关院校领导和同仁的大力支持,并且参考了大量的资料,在此谨向有关作者、译者及所有对本书修订工作给予支持和关心的人们表示衷心的感谢!同时也希望各位专家、同仁和读者朋友能够一如既往地提出建设性建议,支持人力资源管理的教材建设工作,共同推动我国人力资源管理水平不断提高。

编 者
2016年6月

前言

第2版

当今世界,随着知识经济的兴起和信息技术的日新月异,以经济、科技为重点的新一轮国际竞争日趋激烈。在科学技术越来越成为第一生产力的今天,无论是国家之间还是企业与社会组织之间的竞争。其实质和核心都是人才的竞争。谁拥有高素质的人才,谁就有了对未来经济和社会发展的主导权,谁就能够屹立于市场的制高点。因此,重视人才、加强人力资源管理已成为企业和各种社会组织管理者的共同理念。

人力资源管理与传统的人事管理相比,不仅是字面上的不同,而且其内涵也发生了本质上的变化。人力资源管理更加强调以人为本,更加突出人力资源开发,更加重视人力资本的价值,更加自觉地从战略层面思考人的管理问题。人力资源管理作为一门崭新的学科,脱离了传统人事管理对政策依附和解读的桎梏,已经上升为管理类专业学生的专业核心课程,也日益成为企业和各种社会组织培训教育的必选科目。

基于以上考虑,根据教育部关于高等院校应用型人才培养目标的指导思想,我们于2005年8月编写了《人力资源管理实务》一书。然而,随着时间的推移,人力资源管理的理论研究和社会实践也发生了很大的变化,许多新理论、新实践层出不穷,不断丰富和完善着人力资源管理的学科内容。使用单位在肯定本书的同时,也迫切希望通过再版增加和充实新的内容。鉴于此,根据各方面的意见和建议,我们对《人力资源管理实务》第1版进行了修订。在修订中,既保持了原版教材的理论性、系统性,又充分吸收和体现了我国2008年1月1日开始实施的《中华人民共和国劳动合同法》《中华人民共和国就业促进法》《职工带薪年休假条例》,2008年5月1日开始实施的《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》,2008年9月18日开始实施的《中华人民共和国劳动合同法实施条例》“三法两条例”的最新内容,纳入了国内外人力资源管理的新思想、新技术、新方法,进一步做到了继承与创新、理论与实务、形式与内容的有机统一,是一部集思想性、理论性、系统性、实用性、操作性为一体的人力资源管理教材。本书既可作为高等学校管理类专业“人力资源管理”课程的教材,也可供企事业单位及行政机关中的人力资源管理人员学习使用。

本书保留了第1版教材的整体框架和结构体例,以及第1版教材中的特色案例和习题。全书从结构上分为3部分:第1部分为第1章,主要介绍人力资源管理的基础理论知识、基本概念;第2部分包括第2~8章,主要介绍人力资源管理的基本职能和管理过程;第3部分为最后一章,主要介绍跨国企业的跨文化人力资源管理。

与第1版相比,第2版主要做了以下一些调整和改进。

(1) 对第1版教材中内容不恰当的地方进行了勘误和修正,使内容更为严谨、科学。

(2) 对部分章节的内容和结构进行了较大的改动,如第6章、第7章,不仅对章节重新进行了命名,而且还对内容进行了增减,并对结构进行了重新安排,使体系更加新颖,内容更加贴近实际。

(3) 编写者参考了大量的相关书籍和期刊,对一些案例进行了调整,增加了一些最新的案例,使教材内容更为丰富,案例更加与时俱进。

(4) 将有关劳动关系管理的内容从第7章分离出来,作为单独的一章,从劳动关系概述、企业劳动关系管理、工会、劳动争议处理四个方面重点分析“三法两条例”背景下的劳动关系管理。

(5) 修订了部分习题,便于读者掌握所学的最新知识。

本书由暴丽艳、徐光华担任主编。各章节内容的编写分工如下:徐光华负责编写第1章,暴丽艳负责编写第2、3、4章,郝丽、张晔林负责编写第5章,张晔林、罗俊峰负责编写第6章,罗俊峰、吕佳负责编写第7章,罗俊峰负责编写第8章,吕佳、郝丽负责编写第9章。博士生导师陈万明教授审阅了编写大纲,全书最后由暴丽艳、徐光华总纂定稿。

在修订过程中,我们得到了相关院校领导和同事的大力支持,并且参考了大量的资料,在此谨向有关作者、译者及所有对本书修订工作给予支持和关心的人们表示衷心的感谢!

通过本次修订,我们希望本书能更加贴近实际,更加适应应用型人才培养和教学工作的需要。虽然修订中编者反复斟酌、大量借鉴人力资源管理方面的相关文献、案例和相关著作,选用了有关报刊和互联网的资料,但由于知识和实践经验有限,书中错误和疏漏在所难免,诚恳地希望广大读者提出宝贵的意见和建议,以便我们更好地修订和改进。

编 者
2010年8月

前言

第1版

当比尔·盖茨谈及微软在企业管理中的问题时，他说：“微软所要面对的最大挑战，就是继续快速地发掘和雇佣最优秀的人才。”的确，人力资源管理已成为现代企业管理的核心内容之一。同时，人力资源已成为经济和社会发展的稀缺资源、企业和国家的第一资源。人力资源管理的成败将决定企业在激烈的市场竞争中能否健康运行、能否持续发展，甚至关系到企业的生死存亡。

进入21世纪以来，随着经济全球化步伐的急剧提速，科学技术、社会经济变革的日新月异，企业对人力资源的依赖和渴求达到了前所未有的程度，同时也对企业人力资源管理提出了更高、更新和更前瞻的要求。作为人力资源管理的研究工作者，我们理应责无旁贷地担负起探寻符合中国企业实际的现代人力资源管理理论和方法，为中国人力资源的高等教育尽绵薄之力，这也是我们编写本书的初衷。

参加本书编写工作的有徐光华、暴丽艳、赵蕾和张晔林。其中第1章由徐光华撰写，第2、3、4章由暴丽艳撰写，第5、6、7章由张晔林撰写，第8、9章由赵蕾撰写。博士生导师陈万明教授审阅了编写大纲，全书最后由徐光华、暴丽艳总纂定稿。

由于人力资源管理理论和方法仍处在不断发展的过程中，加之我们仓促走笔，书中缺点乃至错误恐难避免，恳请大家不吝指正，以使本书渐臻完善。

编著者

2005年8月于南京

目 录

第1章 总论	(1)
◇ 学习目标	(1)
◇ 引言	(1)
1.1 人力资源管理概述	(3)
1.1.1 人力资源的概念	(3)
1.1.2 人力资源的特点	(4)
1.1.3 人力资源与人力资本	(5)
1.1.4 人力资源管理	(6)
1.2 人力资源管理的内容与角色定位	(7)
1.2.1 人力资源管理的产生与发展	(7)
1.2.2 人力资源管理的内容	(8)
1.2.3 人力资源管理的角色定位	(9)
1.3 人力资源管理的理论基础	(11)
1.3.1 人性假设理论	(11)
1.3.2 激励理论	(14)
1.4 战略人力资源管理	(22)
1.4.1 战略人力资源管理的含义	(22)
1.4.2 战略人力资源管理的产生背景	(23)
1.4.3 战略人力资源管理的主要内容	(23)
1.4.4 舒勒的战略人力资源管理理论	(24)
◇ 本章小结	(27)
◇ 习题	(28)
◇ 案例分析	(29)
第2章 人力资源规划	(31)
◇ 学习目标	(31)
◇ 引言	(31)
2.1 人力资源规划概述	(32)
2.1.1 人力资源规划的含义	(32)
2.1.2 人力资源规划的内容	(33)

2.1.3	人力资源规划的作用	(35)
2.1.4	人力资源规划的程序	(36)
2.2	人力资源供求预测及其平衡	(38)
2.2.1	人力资源需求预测	(38)
2.2.2	人力资源供给预测	(44)
2.2.3	人力资源供给和需求的平衡分析	(49)
2.3	人力资源费用的预算与审核	(50)
2.3.1	企业人力资源费用的项目构成	(50)
2.3.2	人力资源费用预算的原则	(51)
2.3.3	人工成本预算的编制	(52)
2.3.4	人力资源管理费用预算的编制	(53)
2.3.5	人力资源费用预算的审核	(54)
2.3.6	人力资源费用支出的控制	(57)
◇	本章小结	(58)
◇	习题	(59)
◇	案例分析	(60)
第3章	职务分析	(62)
◇	学习目标	(62)
◇	引言	(62)
3.1	职务分析概述	(63)
3.1.1	职务分析的历史背景	(63)
3.1.2	职务分析的定义	(63)
3.1.3	职务分析的作用	(65)
3.1.4	职务分析的主体、对象和时机	(66)
3.1.5	职务分析的原则	(68)
3.2	职务分析的程序	(68)
3.2.1	职务分析的准备阶段	(69)
3.2.2	职务分析的实施阶段	(75)
3.2.3	职务分析的结果形成阶段	(76)
3.2.4	职务分析的应用反馈阶段	(77)
3.3	职务分析方法与职务说明书	(83)
3.3.1	职务分析方法	(83)
3.3.2	职务说明书	(96)
◇	本章小结	(101)
◇	习题	(102)
◇	案例分析	(103)

第4章 招募与甄选	(104)
◇ 学习目标	(104)
◇ 引言	(104)
4.1 人员招募	(105)
4.1.1 招募的含义	(105)
4.1.2 组织政策对招募的影响	(106)
4.1.3 招募的渠道与方法	(107)
4.1.4 招募过程的管理	(115)
4.2 人员素质测评	(118)
4.2.1 人员素质测评的概念	(119)
4.2.2 人员素质测评的主要内容	(119)
4.2.3 人员素质测评的程序	(120)
4.2.4 人员素质测评的方法	(122)
4.3 人员甄选与配置	(128)
4.3.1 甄选的含义	(129)
4.3.2 甄选的原则	(129)
4.3.3 人员甄选的方法与技术	(130)
4.3.4 人员录用决策	(136)
4.3.5 人员配置	(139)
4.4 人员招聘活动的评估	(142)
4.4.1 招聘成本效益评估	(142)
4.4.2 数量与质量评估	(142)
4.4.3 信度与效度评估	(143)
◇ 本章小结	(144)
◇ 习题	(144)
◇ 案例分析	(146)
第5章 培训与职业生涯管理	(148)
◇ 学习目标	(148)
◇ 引言	(148)
5.1 员工培训概述	(149)
5.1.1 员工培训的意义	(149)
5.1.2 员工培训的特点	(151)
5.1.3 员工培训的原则	(151)
5.1.4 员工培训的分类	(153)
5.1.5 培训制度的建立与推行	(158)
5.2 员工培训系统设计	(163)
5.2.1 培训需求分析	(164)
5.2.2 培训规划的制订	(169)

5.2.3 培训的组织与实施	(173)
5.2.4 培训效果的评估	(176)
5.3 培训经费的核算与控制	(180)
5.3.1 培训成本的含义	(180)
5.3.2 培训成本项目的核算	(181)
5.3.3 培训经费预算方案的编制	(183)
5.3.4 培训成本收益的分析	(184)
5.3.5 培训项目收费标准的核定	(184)
5.4 职业生涯管理	(185)
5.4.1 个人职业生涯管理	(185)
5.4.2 组织职业生涯管理	(188)
◇ 本章小结	(193)
◇ 习题	(193)
◇ 案例分析	(194)
第6章 绩效管理	(196)
◇ 学习目标	(196)
◇ 引言	(196)
6.1 绩效管理概述	(197)
6.1.1 绩效的含义与性质	(197)
6.1.2 绩效管理的含义与意义	(198)
6.1.3 绩效管理和绩效考评的区别	(199)
6.2 绩效管理的内容	(200)
6.2.1 绩效计划	(200)
6.2.2 绩效实施	(201)
6.2.3 绩效考评	(202)
6.2.4 绩效反馈与面谈	(202)
6.2.5 绩效结果总结及应用	(203)
6.3 绩效考评的实施	(205)
6.3.1 绩效考评的原则	(206)
6.3.2 绩效考评主体	(206)
6.3.3 绩效考评的一般程序	(208)
6.3.4 绩效考评误差的来源及预防措施	(211)
6.4 绩效考评的方法	(213)
6.4.1 行为导向型主观考评方法	(213)
6.4.2 行为导向型客观考评方法	(215)
6.4.3 结果导向型评价方法	(217)
◇ 本章小结	(219)
◇ 习题	(220)

◇ 案例分析	(221)
第7章 薪酬管理	(223)
◇ 学习目标	(223)
◇ 引言	(223)
7.1 薪酬概述	(224)
7.1.1 薪酬的定义及构成	(224)
7.1.2 薪酬的功能	(226)
7.2 薪酬管理的内涵与发展	(227)
7.2.1 薪酬管理概述	(227)
7.2.2 薪酬管理的影响因素	(231)
7.2.3 薪酬管理的发展趋势	(234)
7.3 薪酬体系及其设计	(236)
7.3.1 薪酬体系	(236)
7.3.2 薪酬体系的设计	(238)
7.4 福利管理	(239)
7.4.1 福利概述	(239)
7.4.2 福利的分类	(241)
7.4.3 福利的发展趋势——弹性福利制度	(242)
◇ 本章小结	(244)
◇ 习题	(244)
◇ 案例分析	(245)
第8章 劳动关系管理	(248)
◇ 学习目标	(248)
◇ 引言	(248)
8.1 劳动关系	(249)
8.1.1 劳动关系的概念	(249)
8.1.2 劳动关系的影响因素	(249)
8.1.3 劳动关系的形成和确认	(251)
8.2 企业劳动关系管理	(252)
8.2.1 员工招聘管理	(252)
8.2.2 劳动合同管理	(255)
8.2.3 工作时间及休息休假	(257)
8.2.4 劳动保护	(261)
8.3 工会	(262)
8.3.1 工会概述	(262)
8.3.2 工会的法律保障	(262)
8.4 劳动争议与处理	(265)

8.4.1 劳动争议的含义及种类	(265)
8.4.2 劳动争议的引发原因	(266)
8.4.3 劳动争议的处理	(267)
8.4.4 《劳动争议调解仲裁法》的新规定	(269)
◇ 本章小结	(271)
◇ 习题	(272)
◇ 案例分析	(273)
第9章 跨文化人力资源管理	(275)
◇ 学习目标	(275)
◇ 引言	(275)
9.1 跨文化人力资源管理的含义	(276)
9.1.1 跨文化管理的产生	(276)
9.1.2 跨文化人力资源管理的内容	(277)
9.1.3 跨文化人力资源管理的特征	(278)
9.2 跨国公司人力资源管理概述	(280)
9.2.1 跨国公司的定义	(280)
9.2.2 跨国公司的发展概况	(280)
9.2.3 跨国公司人力资源管理模式	(281)
9.2.4 跨国公司人力资源管理的客观环境	(285)
9.3 跨国公司人力资源管理的方法	(288)
9.3.1 跨国公司人员的来源	(288)
9.3.2 跨国公司人员的选聘	(289)
9.3.3 跨国公司人员的培训	(293)
9.3.4 跨国公司人员的绩效考核	(295)
9.3.5 跨国公司人员的薪酬管理	(298)
9.4 人力资源管理模式的国际比较	(302)
9.4.1 美国人力资源管理模式的特点	(302)
9.4.2 日本人力资源管理模式的特点	(305)
9.4.3 德国人力资源管理模式的特点	(308)
9.4.4 韩国人力资源管理模式的特点	(312)
9.4.5 中国人力资源管理模式的特点	(316)
9.4.6 人力资源管理模式的比较与选择	(318)
◇ 本章小结	(321)
◇ 习题	(322)
◇ 案例分析	(323)
参考文献	(326)

第 1 章

总 论

盘活企业，首先盘活人。如果每个人的潜能发挥出来，每个人都是一个太平洋，都是一座喜马拉雅山，要多大有多大，要多深有多深，要多高有多高。

——张瑞敏



学习目标

1. 明确人力资源和人力资本的概念及两者的联系与区别。
2. 理解人力资源管理的概念和人力资源管理的理论基础。
3. 掌握人力资源管理的主要内容。
4. 了解人力资源管理的产生与发展。
5. 掌握现代企业人力资源管理者应扮演的角色。
6. 熟悉战略人力资源管理及其内容。

引 言

阿里巴巴：造就万名千万富翁的 HR 管理

阿里巴巴作为第一家中国公司登陆纽交所，并创下美股史上最大规模 IPO（首次公开发行上市）的纪录，这注定被国人视为“走向世界”的骄傲、被世界视为“中国崛起”的信号，向世界讲述了一个中国故事。阿里巴巴的 HR 所面临的最大挑战是：在如此快速成长而多变的业务形态下，要能够兜得住底，稳住整个团队的同时还要引进人才。

目前阿里巴巴正在进行的 HR 组织变革将管理重心更多地转移到与业务结合紧密的员工个性化管理上来。通过建立薪酬服务中心，以及更全面覆盖招聘、入离职、报销等标准化公共服务的 HR 运营中心，原本分散在各人力资源业务伙伴的事务性工作将会被集中起来统一管理。而从中被解放出来的 HR，则能将更多的精力投入到与业务紧密相关的人才盘点、绩效评估、组织文化建设等事务上。

招聘：以诚信为最优先考虑因素

在阿里巴巴，价值观是决定一切的准绳。招聘形式有很多，但无论哪种形式，诚信都是第一考量的因素。（1）选人，诚信为先。对于阿里巴巴来说，其招聘人才的首要要求就是

诚信。马云认为这是最基本的品质，有就有，没有是很难培养的。(2) 重视职业道德。阿里巴巴很看重员工的职业操守，这是阿里巴巴不愿意高薪挖人的一个重要的原因，因为不希望挖过来的员工变成不忠、不孝、不义的人。(3) 跳槽多不可靠。马云曾这样说过：“我不喜欢跳槽的人，如果一个年轻人的简历上写着前面五年换过八个工作，那么我一定不要他，因为他不知道自己想干什么，尤其跨 N 多的领域，不太会有出息。”

让员工自主学习的培训才有效

阿里巴巴会根据员工的不同偏好，提供三个职业阶梯，使性格不同、对自己未来规划不同的员工都能够满意。比方说，如果你希望平衡生活，按部就班，照顾家庭，不需要有太多挑战、太多压力，你可以选择去做 S 序列；如果你很擅长跟人打交道、跟别人沟通，而并不喜欢对着机器做事情，你可以选择去 M 序列发展。不同类型的员工，选择各不相同，所以员工的发展绝不仅仅是企业一厢情愿的事情，而是企业和个人共同努力的结果。为满足共同需求的培训，才会得到各方面的配合，才能得到认同，才能把“试”转化为“学”。阿里巴巴鼓励内部教学相长的文化，努力培养内部员工的共享精神，希望营造一个要学一定要有行动、有了行动一定要有结果的学习氛围。

以“六脉神剑”考核员工，价值观与业绩各占 50%

阿里巴巴的“六脉神剑”包括：客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业。与一般企业只把口号挂在墙上不同，阿里巴巴的价值观是真真切切地落在实处的，因为在阿里巴巴的考核体系中，个人业绩的打分与价值观的打分各占 50%。也就是说，即使一个业务员拥有很好的业绩，但如果对其价值观的打分不达标，在阿里巴巴依然会面临淘汰。

留住员工的秘诀：双重层面激励员工

如何让员工愿意在阿里巴巴工作？物质层面和精神层面的双重因素同等重要。在物质层面，不能让员工每个月拿 500 元还很高兴。阿里巴巴每年都请专业公司调查行业薪资，根据这个来确保公司的薪酬是有竞争力的。做到这些，还只能是留住员工，而不能激励员工、让员工向上走。员工能否得到激励主要在于：他的工作能不能得到认可，他的工作能否推动公司的发展。阿里巴巴经常给员工讲一个故事：三个人在那里砌房子，当你问他们在做什么时，第一个人说他在砌砖头，第二个人说他在垒墙，而第三个人说他在建造世界上最美的教堂，每天钟声会响起。阿里巴巴希望所有的员工都能像第三个人一样，每天都有进步，同时公司也在成长，这是多少钱都买不到的。

另外，阿里巴巴要求管理者不断地赞美员工的进步；没有人愿意生活在失败当中，这样他就觉得没意思了，所以要认可他的每个进步。当然，合适的批评也同样可以起到积极作用。有一些管理者认为批评员工不好，实际上你为他好才是真的好，让他知道自己在哪方面有哪些不足需加以改正，同样会使其对工作、生活充满希望。

在阿里巴巴，任何资历、背景都不重要，只要你具有相应职位所要求的能力就会得到提拔。

——资料来源：阿里巴巴：造就万名千万富翁的 HR 管理 [EB/OL]. (2014-09-24) [2015-12-01]. <http://www.chinahrd.net/article/2014/09-24/200053-1.html>.

从以上案例可以看出，阿里巴巴的成功离不开其特有的一套人力资源管理措施，它将人才管理体系化并形成制度，这种用人方式使其在与对手的较量中赢得了竞争优势。这说明人

力资源将成为企业战略性资源,企业的人力资源管理工作也越来越重要。

1.1 人力资源管理概述

企业人力资源管理的对象是企业所拥有的人力资源。因此,要研究人力资源管理,首先必须对人力资源进行明确的界定。

1.1.1 人力资源的概念

经济学把可以投入到生产中创造财富的生产条件通称为资源。世界上的资源可分为若干种类,如物力资源、财力资源、信息资源、时间资源、技术资源、人力资源等。在所有的资源中,人力资源是第一资源,它是指全部人口中具有劳动能力的人。

彼得·德鲁克(Peter Drucker)1954年在其《管理的实践》一书中引入了“人力资源”这一概念。他指出:人力资源和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就在于它是人的资源,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。

美国学者伊万·伯格(Ivan Berg)认为,人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。

内贝尔·埃利斯(Nabil Elias)提出,人力资源是企业内部成员及外部的与企业相关的人,即总经理、雇员、合作伙伴和顾客等可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和。

雷西斯·列科(Rensis Lakere)提出,人力资源是企业人力结构的生产和顾客商誉的价值。

国内学者郑绍廉则主要从整个社会经济宏观角度来对人力资源进行界定。他认为:人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的综合。

我们认为人力资源的概念有狭义与广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口。广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上超过劳动年龄仍有劳动能力的那部分人口。

总之,人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人口的总称。在这里,人力资源主要强调人具有劳动能力。因此,它超过了劳动力的范围,即只要具有劳动的能力,即使是潜在的,如未进入法定劳动年龄或超出法定劳动年龄的人们,都属于人力资源。如果考虑到潜在的或未来的人力资源,这个范围还要广泛。因此,可以说,从全部人口中剔除已经丧失劳动能力的人口,其余的都属于人力资源。

宏观意义上的人力资源概念以国家或地区为单位进行划分和计量,微观意义上的人力资源以企事业单位或用人部门等进行划分和计量。

人力资源包括人的智力和体力,在数量上的构成可包括为以下8个方面。

(1) 处于劳动年龄之内,正在从事社会劳动的人口(我国现行劳动年龄规定:男性为16~60岁,女性为16~55岁)。这部分人口占人力资源的大部分,也叫适龄就业人口。

(2) 尚未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,即未成年就业人口。

(3) 已经超过劳动年龄,继续从事社会劳动的人口,即老年就业人口。

(4) 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(我国目前称作求