

工商管理系列教材

人力资源

主编 卿涛 副主编 徐险峰 罗键
西南财经大学出版社

管理

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT



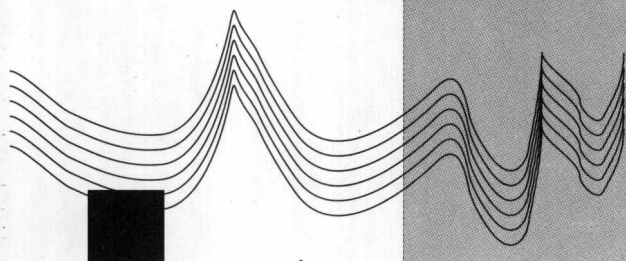
工商管理系列教材

人力资源

主编 卿涛 副主编 徐险峰 罗键
西南财经大学出版社

管理

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT



图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/卿涛主编;徐险峰,罗键副主编. —成都:西南财经大学出版社,2007. 11

ISBN 978 - 7 - 81088 - 823 - 3

I. 人… II. ①卿…②徐…③罗… III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 117001 号

人力资源管理

主 编:卿涛

副主编:徐险峰 罗键

责任编辑:张岚

封面设计:穆志坚

责任印制:王艳

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028 - 87353785 87352368
印 刷:	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸:	170mm × 240mm
印 张:	29
字 数:	495 千字
版 次:	2007 年 11 月第 1 版
印 次:	2007 年 11 月第 1 次印刷
印 数:	1—3000 册
书 号:	ISBN 978 - 7 - 81088 - 823 - 3
定 价:	45.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

前 言

在人力资源管理的理论研究和实践操作飞速发展的今天,人力资源管理教育也在突飞猛进地发展。目前,人力资源管理教育已经形成了本科、硕士、博士三个层次的完整的教育体系,尽管三个层次的教学目的、内容、方法、重点各不相同,但本科教育在这个体系中的基础作用是不可动摇的。本教材正是为了加强本科教学、巩固人力资源管理教育的基础而编写的。为着这个目的,本书的编写注意体现了以下几个特点:

(1) 基础性。本科教育是高等教育的基础,必须让学生了解和掌握基本概念、基本原理和基本方法。本教材正是从“三基”出发,突出了本科教育的特点,从整体章节的安排,到具体内容的写作,都强调和保持了把基本概念和基本原理讲准确、讲透彻,把基本方法讲清楚、讲明白的特点,以此来帮助学生建立起相对完整而清晰的人力资源管理知识的基础。

(2) 规范性。本科教育的重点是培养应用型人才,同时向更高层次的教育输送人才,因此,在突出“三基”同时,本科教育学科知识的规范性尤为重要。这里讲的规范,不仅指知识本身的规范,也指知识学习、探索和传播过程的规范。因此,本教材不仅力求所写内容的规范,也力求形式的规范,力求帮助学生在学习知识的同时,也习得学术规范,为学生进一步深造奠定基础。

(3) 系统性。本教材站在战略的高度,以战略为主线,围绕人力资源管理的各项职能展开,从人力资源管理战略、人力资源规划、工作分析与工作设计、人员招聘、培训管理、职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、股权激励、劳动关系管理、人力资源管理外包等方面对现代人力资源管理的知识体系进行了全面系统的讲解,为读者建立起了一个完整的知识体系和相应的操作方法框架。

(4) 实践性。为了使本教材成为读者理论与实践的指南,本书在考虑系统性的同时,也兼顾了理论与实际的结合。每章都结合内容穿插了一些案例,在增

加常识的同时,也引导读者进行更多的联想和思考,用理论知识去及时分析现实生活中的管理事件。

本书共分十二章。第1章为导论,主要介绍人力资源的概念与特征、人力资源管理的概念与职能、人力资源管理的演变过程、人力资源管理的发展趋势等。第2章为人力资源战略,主要介绍人力资源战略与企业战略的关系、企业文化的整合、人力资源战略与企业竞争优势、人力资源战略的制定等。第3章为人力资源规划,主要介绍人力资源规划的种类与内容、人力资源规划的原则与步骤、人力资源规划内外环境分析、人力资源需求与供给预测的步骤与方法等。第4章为工作分析与工作设计,主要介绍工作分析与工作设计的概念、意义和程序,工作设计常用的方法,工作说明书的编写以及定编定员的主要方法等。第5章为人员招聘与甄选,主要介绍招聘的含义与流程、招聘渠道、甄选技术与方法、员工录用、招聘评估等。第6章为培训管理,主要介绍培训的重要意义、培训的分类与形式及培训方法、培训的理论基础、管理人员培训与开发的特点、培训的成本管理、培训效果评估等。第7章为职业生涯管理,主要介绍职业生涯管理的理论与方法、职业生涯路径选择、影响职业生涯变化的主要因素、职业生涯发展模式、职业生涯管理与组织竞争优势等。第8章为绩效管理,主要介绍绩效管理的含义、绩效管理在人力资源管理中的地位 and 作用、绩效考核的方法、绩效管理流程、绩效管理中的问题、绩效管理系统有效的条件等。第9章为薪酬管理,主要介绍薪酬的含义和类型、我国企业的工资制度和福利制度、薪酬管理的理论基础、薪酬管理的目标与原则、薪酬体系设计流程等。第10章为股权激励,主要介绍股权激励的含义和特点、管理层股权激励的操作要点、员工持股计划的操作要点、管理层和员工进行股权激励要注意的问题等。第11章为劳动关系管理,主要介绍劳动关系的内涵,劳动合同的订立、履行、变更等过程中的相关法律和知识,劳动关系调整中的协调机制,劳动争议处理的程序和相关法律法规,劳动过程中关于劳动者的健康、安全保护的法规知识等。第12章为人力资源外包,主要介绍人力资源外包的含义与类型、人力资源外包的战略决策、人力资源外包的风险辨别与管理、人力资源外包下人力资源管理的转变等。

本书的写作团队由长期从事人力资源管理教学与研究的中青年教师组成,由卿涛、徐险峰和罗键分别担任主编和副主编,全面负责本书的基本内容和框架体系的设计。本书具体章节的写作任务分工如下(以章节先后为序):卿涛第1章、罗键第2章、罗键、罗怡第3章、徐险峰第4章、任迎伟第5章、钟峥第6

章、石磊第7章、曾祥发第8章、甘元霞第9章、李映东第10章、师丽第11章、郭志刚第12章。本书的出版得到了西南财经大学出版社的大力支持，在此表示衷心的感谢！

在本书的编写过程中，我们参阅和借鉴了大量相关文献，还引用了一些已发表的案例、新闻报道和其他资料，在此我们谨向这些文献（包括书籍、论文、案例、新闻报道和其他资料）的作者表示感谢！

本书适合人力资源管理专业和相关专业的本科生使用，也可作为各类企业管理人员的培训教材。由于作者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请读者批评指正。

编者

2007年7月

目 录

第1章 导论	(1)
1.1 人力资源的概念与特征	(2)
1.2 人力资源管理的概念与职能	(4)
1.3 人力资源管理的演变过程	(7)
1.4 人事管理与人力资源管理的区别	(13)
1.5 现代人力资源管理的发展趋势	(16)
第2章 人力资源战略	(25)
2.1 人力资源战略概述	(26)
2.2 人力资源战略与企业战略、企业文化的整合	(33)
2.3 人力资源战略与企业竞争优势	(51)
2.4 人力资源战略的制定	(59)
第3章 人力资源规划	(67)
3.1 人力资源规划概述	(68)
3.2 人力资源规划的原则与步骤	(75)
3.3 人力资源规划环境分析	(82)
3.4 人力资源需求预测	(90)
3.5 人力资源供给预测	(103)
3.6 人力资源供需平衡与规划编制	(113)

第4章 工作分析与工作设计	(123)
4.1 工作分析	(124)
4.2 工作设计	(141)
4.3 人员配备	(152)
第5章 员工招聘与甄选	(159)
5.1 员工招聘概述	(160)
5.2 招聘渠道	(166)
5.3 甄选技术与方法	(175)
5.4 员工录用	(185)
5.5 招聘评估	(187)
第6章 培训管理	(193)
6.1 培训概述	(194)
6.2 员工培训	(210)
6.3 管理人员培训	(223)
6.4 培训的组织管理工作	(228)
第7章 员工职业生涯管理	(237)
7.1 职业生涯管理的理论与方法	(238)
7.2 职业生涯路径选择	(243)
7.3 影响职业生涯变化的主要因素	(247)
7.4 职业生涯的阶段划分	(250)
7.5 职业生涯管理与开发规划系统的设计和实施步骤	(260)
第8章 绩效管理	(267)
8.1 绩效管理概述	(268)
8.2 绩效管理的主要内容	(276)
8.3 绩效考核与考核方法	(293)

第9章 薪酬管理	(317)
9.1 薪酬概述	(318)
9.2 薪酬管理理论	(329)
9.3 薪酬管理策略	(335)
9.4 薪酬体系设计	(346)
9.5 我国企业的薪酬制度	(355)
第10章 股权激励	(367)
10.1 股权激励概述	(368)
10.2 管理层股权激励计划	(374)
10.3 员工持股计划	(381)
第11章 劳动关系管理	(387)
11.1 劳动关系概述	(388)
11.2 劳动合同	(391)
11.3 集体合同与劳动关系协调机制	(409)
11.4 劳动争议	(413)
11.5 劳动保护	(419)
第12章 人力资源外包管理	(427)
12.1 人力资源外包概述	(428)
12.2 人力资源外包决策	(434)
12.3 人力资源外包的风险管理	(443)
12.4 外包对人力资源职能的挑战	(449)

人事管理转变为人力资源管理是历史的必然，这个转变不是名称的更改，而是观念和内涵上的根本转变。本章将阐述读者在系统学习现代人力资源管理的各项职能之前必须了解的相关基本知识，分析现代人力资源管理的发展趋势。

1.1 人力资源的概念与特征

什么是人力资源（Human Resource）？它与人口资源、劳动力资源、人才资源等概念有何区别？人力资源相对于物质资源有什么特征？这些是本节将要探讨的问题。

1.1.1 人力资源的概念

人力资源是指一定范围内的人口中具有智力和体力劳动能力的人的总和。它是包含在人体内的一种生产能力，并以劳动者的数量和质量来表示的资源。

这里有必要将人力资源与几个相关的概念如人口资源、劳动力资源、人才资源相区别。人口资源是指一个国家或地区以人口总数来表示的资源，它是其他几种资源的基础。劳动力资源是指在一个国家或地区具有劳动能力并愿意从事劳动以换取劳动报酬，并且其年龄在法定的劳动年龄范围之内的人力资源。人才资源是指在一个国家或地区劳动力资源中具有某种突出能力的高智商、高素质、高技能的那部分人力资源。

1.1.2 人力资源的特征

人力资源相对于物质资源具有以下几个突出的特征：

1. 能动性

人力资源的能动性是人力资源与其他资源相区别的主要特征。人力资源的能动性包括以下要点：

（1）人具有意识。人清楚活动的目的，可以有效地对自身活动作出选择，以调整自身与外界环境的关系。

（2）人在生产活动中处于主体地位。人是支配其他资源的主导因素。

(3) 人力资源具有自我开发性。在生产过程中,人一方面损耗自身,另一方面通过合理的行为,得到补偿、更新和发展。

(4) 人力资源在活动过程中具有可激励性。通过提高人的工作能力和工作动机,可以提高人的工作效率,激发其工作潜力。

2. 双重性

人力资源同时具有生产性和消费性。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富的创造者。人力资源的消费性是指人力资源的保护与维持需要消耗一定的物质财富。生产性和消费性是相辅相成的。生产性能够创造物质财富,为人类或组织的生存和发展提供条件。消费性则能够保障人力资源的维持和发展,是人力资源本身生产和再生产的条件。

3. 时效性

人力资源存在于人的自然生命体中,随着人的体力和脑力的变化而发生变化。人力资源的时效性一方面是指人力资源的形成、开发和利用会受到人的自然生命规律的限制,另一方面是指人力资源如果长期不用,便会荒废和退化。所以,对人力资源的开发和利用都要把握好最佳时期,让人在其生命周期的每一个阶段都得到最好的潜力开发机会,使人的生命价值得到最充分的体现。

4. 社会性

这是人力资源区别于其他资源的重要特征。人是社会的人,不可避免地要受社会文化的影响,形成自己特有的价值观念和行为方式。这可能会与所在企业的文化价值观一致,也可能不一致而发生冲突。同时,人的社会性体现在人有思想、有感情,从属于一定的社会群体,有复杂的心理和感情活动,这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。而人在有思想、有感情的同时,也有爱心和责任心,这就使人力资源较之于其他资源有更大的潜力,一旦人的责任心、积极性、主动性被调动起来,就可以创造奇迹、创造难以估量的价值。

5. 再生性

人力资源也同许多其他资源一样存在消耗与磨损问题,但其不同之处在于:自然资源在消耗后就失去了再利用的价值,物质资源在形成最终产品后也无法继续开发,而人力资源在使用后可以通过体力恢复和培训投入继续发挥作用。人力资源是可以开发和再生的资源,人力资源的使用过程也是人力资源开发和再生的过程,职业生涯设计、培训、积累、创造、激励和提升,还有劳动保护、安全健康措施等都是人力资源开发和再生的途径。

1.2 人力资源管理的概念与职能

本节将阐述人力资源管理的概念和职能，这些是学习本书的全部内容前要弄清的问题。

1.2.1 人力资源管理的概念

人力资源管理是指运用科学的方法，在企业战略的指导下，对人力资源进行获取与配置、培训与开发、考核与激励、安全与保障、凝聚与整合等，最终实现企业目标和员工价值的过程。通过开发人的潜力，运用各种人力资源管理实践和人力资源管理政策，以获取企业的持续竞争优势。

1.2.2 人力资源管理的职能

人力资源管理的职能主要体现在人力资源战略、人力资源规划、工作分析与工作设计、招聘与选拔、员工培训与开发、职业生涯规划、绩效管理、薪酬管理、劳动安全与健康、企业文化建设等方面。

1. 人力资源战略

人力资源战略是企业为适应外部环境日益变化的需要和人力资源自身发展的需要，根据企业的发展战略充分考虑员工的期望而制定的人力资源开发与管理的纲领性的长远规划。人力资源的价值性、稀缺性、不可模仿性和无法替代性，使其成为了企业竞争优势的重要源泉。现代企业为了实现企业战略，为了获得并保持竞争优势，必须从战略的高度、用战略的思维来规划人力资源的问题，以保持企业的人力资本优势。

2. 人力资源规划

人力资源规划是指分析组织在环境的变化中的人力资源需求状况，并制定必要的政策和措施以满足这些需求。具体来讲，就是要在组织和员工的目标达到最大一致的情况下，使人力资源的供给和需求达到最佳平衡，确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人才（包括数量和质量两个方面）。企业的人力资源规划必须与企业战略保持协调一致，而企业战略的制定是受制于外部环境的变化，因此，人力资源规划必须要有战略眼光，要整合企业各种资源，综合考虑人力资源管理的各项职能，发挥企业优势，回避劣势，以适应内外部环境的

发展变化。

3. 工作分析与工作设计

工作分析是确定工作内容、性质以及完成工作所需技能、责任和知识的系统过程。它是一种重要的人力资源管理职能。工作分析需要全面了解、获取与工作有关的详细信息,对组织中某个特定岗位的工作内容和职务规范(任职资格)进行描述和研究,即制定职务说明和职务规范。工作设计是对工作完成的方式以及完成一项工作所需要从事的任务进行界定的过程。为了有效地进行工作设计,必须通过工作分析全面地了解当前的工作现状和整个工作流程。工作设计是组织向其成员分配工作任务和职责的方式,因而工作设计是否得当对于有效地实现组织目标,激发员工的工作积极性,提高工作绩效和增强员工的工作满意感都有重大的影响。

4. 招聘与选拔

招聘与选拔是企业采取科学的方法寻找、吸引具备资格的个人到本企业来任职,从而选出适宜人员予以录用的管理过程。知识经济时代,企业的竞争将集中在人才的竞争上,因此企业人才储备与开发将是极其重要的一环,企业为了实现其目标,必须拥有能够胜任工作的员工。通过人力资源规划确定了人力资源需求与供给状况之后,还必须通过招聘与选拔保证组织能够在需要的时候聘用到那些最适合组织及招聘岗位要求的人,并把他们安置到具体的工作岗位上。

5. 员工培训与开发

员工培训与开发是企业为适应业务及培育人才的需要,采用补习、进修、考察等方式,对员工进行有计划的培养和训练,使其不断更新知识,胜任现职工作及将来担任更重要职务,以适应新技术革命所带来的知识结构、技术结构、管理结构等方面的深刻变化的要求。根据员工的类别不同和成长阶段的不同,员工培训与开发有入职培训、晋升培训、绩效改善培训、转岗培训以及岗位资格培训等。人力资源的培训开发与职业生涯规划密切相关。

6. 职业生涯管理

职业生涯管理是建立在有组织的员工职业生涯规划和发展基础之上的。一方面,正确识别员工的能力和技能,引导员工的职业发展,加强和提高企业进行人力资源管理 and 开发活动的准确性,可以增强员工在工作场所的适应能力和竞争能力。另一方面,有效的员工职业生涯开发活动又能激励员工通过自己的努力提高企业的获利能力和水平。职业生涯管理最终的结果是达到组织和员工的双赢。个

人的职业和组织的需要并不是冲突的,通过职业生涯规划与管理,可以使组织和员工的需要都能够得到满足。

7. 绩效管理

绩效管理是通过有效的体系综合地管理组织绩效和员工绩效。绩效管理的中心目标是发挥员工的积极性和创造力,挖掘员工的潜力,并将组织战略目标的实现与员工个体职业生涯发展有机结合起来,提高组织的绩效的同时实现员工的个人价值。绩效管理是现代人力资源管理的重要内容和核心职能之一。绩效考核是用正式的结构化的制度来衡量、考核并影响与员工工作有关的特性、行为和结果,以考核员工的实际绩效。绩效考核是绩效管理流程中的核心环节。

8. 薪酬管理

薪酬管理是企业根据员工为实现组织目标所作的贡献,包括实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验与创造,运用薪酬制度给予其相应的回报。薪酬通常包括工资、奖励、津贴和福利等四个主要的组成部分。薪酬管理的原则是竞争性、公正性和激励性。除了经济性报酬之外,还有舒适的工作环境、良好的工作氛围、完成工作的成就感等非经济报酬。

9. 劳动关系管理

劳动关系是现代社会中产生的劳动关系,是劳动者与用人单位,包括各类企业、个体工商户、事业单位等,在实现劳动过程中建立的社会经济关系。任何劳动者与任何性质的用人单位之间因从事劳动而结成的社会关系都属于劳动关系的范畴。当劳动者加入某一个用人单位,成为该单位的一员,并参加单位的生产劳动,劳动者与用人单位的劳动关系便形成了;双方所涉及到的工作任务、劳动条件、工作时间、工作年限、劳动报酬、劳动保护、社会保障和生活福利、劳动纪律等就是劳动关系所涉及到的主要内容。处理好劳动关系是人力资源管理的重要职能。

10. 企业文化建设

企业文化是企业在长期的生产经营实践中,有意识地推广和传播并逐步形成的、为全体员工所认同并遵守的、带有本组织特点的使命与愿景、精神与价值观、运营理念和它们在生产经营实践、管理制度、员工行为方式上的体现,以及企业对外形象的总和。企业文化对于企业实现自身的目标,发挥团队的协作效用,增强组织的凝聚力,留住企业的核心员工具有重要的作用。搞好企业文化建设是人力资源管理的重要职能之一。企业文化建设是整合企业精神,建立价值理

念,规范企业行为,完善企业制度,塑造企业形象,建立企业识别的整个过程。

即时案例

默克公司 HR 的职能

默克公司是世界医药界的巨头,一直在 HR 创新与进步方面很有声望。该公司 HR 的使命是“使公司有能力和留住、发展和配置员工,以获得最佳的结果,从而加强默克公司的竞争优势”。该公司达到这一目标的方式是在支持领域中建立起伙伴关系,即通过 HR 来支持公司各层各类的业务活动。默克公司将 HR 的职能划分为五个部分:

- (1) 对各部门的日常支持;
- (2) 对全公司的项目支持(具体部门的咨询项目);
- (3) 对业务部门的项目支持;
- (4) 基础工作(范围广泛而没有发展性的工作);

(5) 对公司的整体支持。下表给出了默克公司的五项 HR 职能的经费投入和人员投入,这些数据反映了该公司 HR 的职能重要性比较的状况。

表 1 默克公司的 HR 职能

	人员投入	费用投入
对公司的整体支持	12.5%	10.0%
基础工作	30.5%	20.0%
对业务部门的项目支持	10.0%	32.0%
对全公司的项目支持	4.0%	16.0%
对各部门的日常支持	43.0%	22.0%

资料来源:彭剑锋.人力资源管理概论.上海:复旦大学出版社,2003.

1.3 人力资源管理的演变过程

在整个现代管理系统中,人力资源管理是一个重要的子系统。人力资源管理的发展也与整个现代管理的发展一样经历了一个不断演进的过程,在每一个阶段表现出了不同的特点。

1.3.1 人事管理初级阶段——18 世纪中叶至 19 世纪中叶

随着第一次工业革命的标志——蒸汽机的产生、英国圈地运动开始以及手工作坊被大规模机械化生产所替代，农村人口涌入城市，雇用劳动随之产生。人事管理初级阶段的管理先驱人物罗伯特·欧文（Robert Owen，1771—1858）提出了把钱花在提高劳动力素质上是企业经理最佳的投资之一。他认为关心雇员既能为管理当局带来高利润，又能减轻人们的痛苦。亚当·斯密（Adam Smith，1723—1790）于 1776 年发表了《国富论》，对组织和社会将从劳动分工中获得巨大经济利益进行了论述，认为劳动分工之所以能够提高生产率，是因为它提高了每个工人的技巧和熟练程度，节约了由于变换工作而浪费的时间，有利于机器的发明和应用。^[1]

这一阶段人事管理思想有如下特点：

（1）把人视为经济人。以金钱为唯一衡量标准和激励手段，确立了工资支付制度和劳动分工。每个工人有自己的工作岗位、工作职责，按规定获得的劳动报酬。

（2）管理以任务为中心。以结果为导向，以任务为中心，不关注人在生产过程中的感受，不关注人在金钱和物质之外的其他需求。

（3）管理者与劳动者有了明显区分。管理者的主要任务是指派、强迫和监督工人劳动，工人的任务就是做工。这日益加大了工人和管理者之间的距离和矛盾。

1.3.2 科学管理阶段——19 世纪末至 20 世纪初

随着资本主义从自由竞争到垄断的发展，科学管理思想和学派占据了主导地位。其中的代表人物美国的弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）出版了《科学管理原理》一书，阐述了科学管理（Scientific management）理论——应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”。科学管理的内容很快被世界范围的管理者们普遍接受。泰勒的理论和研究活动，确立了他“科学管理之父”的地位。^[2]泰勒科学管理的主要内容有：①工作方法的标准化；②工作时间的标准化；③挑选和培训工人；④实行“差别计件工资制”；⑤明确划分计划职能与作业（执行）职能。

德国社会学家马克斯·韦伯（Max Weber，1864—1920）在 20 世纪早期发